

UNIVERZITA KARLOVA
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bc. Veronika Vejdělková

Podoby aplikace age managementu v českém prostředí
Application Forms of Age Management in the Czech Environment

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2017

Vedoucí práce:

PhDr. Michal Šerák, Ph.D.

Poděkování:

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu práce PhDr. Michalu Šerákovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a pomoc při zpracování této práce. Rovněž bych ráda poděkovala doc. PhDr. Heleně Záškodné, CSc. za pomoc při sestavování metodologie k empirickému šetření obsaženém v této práci.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů.

V Praze, dne 5. května 2017

.....

Abstrakt:

Diplomová práce se zabývá problematikou age managementu a podobou jeho aplikace v organizacích působících v českém prostředí. Práce nejprve definuje pojem age management a následně představuje jeho historický vývoj v Evropě a v České republice včetně provázanosti s demografickou situací. Širší pozornost je věnována aplikaci age managementu do praxe společně s konkrétními opatřeními využívanými organizacemi. Součástí je také představení hlavních přínosů a význam age managementu. Práce uvádí několik výzkumů odpovídajících tématu uskutečněných v organizacích zemí Evropské unie. Tyto výzkumy poukazují na rozdílnou úroveň age managementu mezi některými členskými státy. Důležitou částí práce je vlastní empirické šetření. Jeho hlavním cílem je zjistit, zda zkoumané organizace v České republice mají určité povědomí o age managementu a následně porovnat přístupy jeho aplikace do praxe a firemní strategie. Jedná se o vybrané soukromé organizace se sídlem v Praze.

Klíčová slova:

age management, věková rozmanitost, stárnutí populace, mezigenerační spolupráce, věková diskriminace.

Abstract:

The thesis deals with the issue of Age Management and the application forms of organizations in the Czech working environment. This thesis was initially dedicated to defining the concept of Age Management and also to present its historical development. It also includes its consistency with the demographic situation. Wider attention is paid to the application of Age Management in practice and the use of specific tools and measures that are used by organizations. This paper also highlights the main benefits and importance of Age Management. There are few selected researches concerning this subject, carried out in various organizations in the European Union and in the Czech Republic. The important part of the thesis is the empirical survey, whose main target is to determine whether the selected organizations, based in Prague and operating in the private sector, have some awareness about Age Management, as well as comparing its application into practice and corporate strategy.

Key words:

Age Management, Age Diversity, Population Ageing, Intergenerational Cooperation, Age Discrimination.

OBSAH

0	ÚVOD	8
1	AGE MANAGEMENT	10
1.1	KONCEPT AGE MANAGEMENTU.....	13
1.2	VZNIK A VÝVOJ KONCEPTU AGE MANAGEMENTU.....	15
1.2.1	<i>Demografická situace v Evropské unii.....</i>	<i>15</i>
1.2.2	<i>Demografická situace v České republice</i>	<i>17</i>
1.2.3	<i>Aktivní stárnutí a Evropská unie</i>	<i>19</i>
1.2.4	<i>Opatření v oblasti age managementu v zemích Evropské unie</i>	<i>23</i>
1.2.5	<i>Opatření v oblasti age managementu v České republice</i>	<i>26</i>
1.3	SHRNUTÍ KAPITOLY	28
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU APLIKACI AGE MANAGEMENTU	30
2.1	PŘEHLED PŘÍSTUPŮ IMPLEMENTACE AGE MANAGEMENTU.....	30
2.2	NÁSTROJE REALIZACE AGE MANAGEMENTU	32
2.2.1	<i>Nábor a udržení starších pracovníků</i>	<i>33</i>
2.2.2	<i>Zdraví a kvalita života starších zaměstnanců</i>	<i>36</i>
2.2.3	<i>Flexibilní pracovní doba</i>	<i>37</i>
2.2.4	<i>Nábor a udržení mladších pracovníků</i>	<i>39</i>
2.2.5	<i>Příprava starších zaměstnanců na odchod do důchodu.....</i>	<i>40</i>
2.3	HLAVNÍ PŘÍNOSY A VÝZNAM AGE MANAGEMENTU	41
2.3.1	<i>Zabránění věkové diskriminaci v pracovním prostředí.....</i>	<i>42</i>
2.3.2	<i>Stereotypy o starších pracovnících</i>	<i>46</i>
2.3.3	<i>Výhody a nevýhody zaměstnávání starších pracovníků</i>	<i>48</i>
2.3.4	<i>Mezigenerační solidarita.....</i>	<i>48</i>
2.4	SHRNUTÍ KAPITOLY	53
3	VYBRANÉ VÝZKUMY AGE MANAGEMENTU V ORGANIZACÍCH	55

3.1	VÝZKUMY AGE MANAGEMENTU V ORGANIZACÍCH SÍDLÍCÍCH NA ÚZEMÍ ČESKÉ REPUBLIKY.....	56
3.2	VÝZKUMY AGE MANAGEMENTU V ORGANIZACÍCH PŮSOBÍCÍCH V PROSTŘEDÍ EVROPSKÉ UNIE.....	58
3.3	SHRNUTÍ KAPITOLY	61
4	EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ – ZPŮSOBY UPLATŇOVÁNÍ AGE MANAGEMENTU V ČESKÉM PROSTŘEDÍ.....	63
4.1	METODIKA ŠETŘENÍ.....	63
4.1.1	<i>Cíl práce</i>	63
4.1.2	<i>Výzkumný problém</i>	64
4.1.3	<i>Operacionalizace</i>	64
4.1.4	<i>Formulace hypotéz</i>	66
4.1.5	<i>Výzkumný vzorek a způsob jeho výběru</i>	67
4.1.6	<i>Tvorba dotazníku</i>	69
4.1.7	<i>Sběr dat</i>	69
4.2	VÝSLEDKY EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ.....	70
4.2.1	<i>Třídění 1. stupně: prezentace výsledků dotazníkového šetření</i>	71
4.2.2	<i>Třídění 2. stupně: ověření formulovaných hypotéz</i>	76
4.2.3	<i>Porovnání aplikace age managementu ve zkoumaných organizacích</i>	78
4.3	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ	83
4.4	DISKUZE VÝSLEDKŮ	85
5	ZÁVĚR	87
6	SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ.....	90
7	SEZNAM TABULEK	105
8	SEZNAM GRAFŮ	106
9	PŘÍLOHY	107

0 ÚVOD

Hlavním tématem diplomové práce je koncept age managementu. Vzhledem k nepříznivě se vyvíjející demografické situaci se jedná o stále naléhavější téma v oblasti řízení lidských zdrojů. Koncept age managementu má svůj původ ve Finsku, kde vznikl jako reakce na proces stárnutí obyvatelstva. Tento jev se ovšem netýká pouze Finska. S potřebou relevantní odpovědi na populační stárnutí se potýká celá Evropská unie. Aby nevznikl nedostatek pracovních sil, je nezbytné na situaci reagovat. K tomu je zapotřebí zbavit se negativních stereotypních představ o starších zaměstnancích jakožto o pomalé a málo kvalifikované pracovní síle. A společně s tím začít více podporovat věkově diverzifikované pracovní týmy. Koncept age managementu řeší otázku věku v kontextu pracovního prostředí, přičemž se nejvíce zaměřuje právě na skupinu osob starších padesáti let. Jeho záběr je však mnohem širší, a tak do jeho působnosti spadají všechny věkové kategorie.

Diplomová práce se zaměřuje především na age management v organizacích a jeho aplikaci ve firemní praxi. Jejím hlavním cílem je analyzovat přístupy a způsoby uplatňování age managementu v českém prostředí. Důležitou částí práce je proto vlastní empirické šetření provedené diplomantkou mezi vybranými soukromými organizacemi, které sídlí v Praze. Hlavním cílem empirického šetření je zjistit, zda zkoumané organizace působící v českém prostředí se sídlem v Praze mají určité povědomí o age managementu. Dílčím cílem je následně komparovat formy uplatňování age managementu u zkoumaných organizací. Dalším dílčím cílem šetření je zjistit, zda existují rozdíly v uplatňování tohoto konceptu ve firemní praxi mezi zkoumanými organizacemi s českým a mezinárodním zázemím.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř tematických kapitol. První z nich vymezuje termín age management z pohledu stěžejních zahraničních a tuzemských autorů. Za účelem zachycení historického vývoje konceptu age managementu je pozornost věnována demografické situaci v zemích Evropské unie a v České republice. Tato kapitola shrnuje veškerá opatření zavedená Evropskou unií úzce souvisejících s teorií aktivního stárnutí.

Druhá kapitola této práce se soustředí na uplatnění age managementu v praxi. V této části jsou představeny konkrétní nástroje nezbytné k realizaci age managementu všech věkových kategorií. Jednotlivé podkapitoly dále vysvětlují hlavní přínosy age managementu, ke kterým bezpochyby patří zabraňování věkové diskriminaci na pracovišti nebo podpora mezigenerační solidarity, a to včetně vyvrácení věkových stereotypů.

Třetí kapitola se zabývá age managementem v organizacích a představuje vybrané výzkumy uskutečněné na téma uplatňování tohoto konceptu v praxi. Kapitola se nejprve zaměřuje na prostředí České republiky, kde jsou uvedeny tuzemské výzkumy provedené na toto téma v různých organizacích. Druhá část kapitoly uvádí vybraná výzkumná šetření z Norska a Dánska, kde je koncept age managementu veskrze vnímán jako poměrně vyspělý fenomén. Jako určitý protipól slouží šetření z Polska, kde je naopak povědomí o age managementu velmi malé. Cílem této kapitoly je poukázat na rozdílné úrovně uplatnění daného konceptu mezi členskými státy Evropské unie.

Čtvrtá kapitola této práce se již věnuje samotnému empirickému šetření, které diplomantka provedla pro účely této práce. Šetření bylo realizováno ve 25 organizacích se sídlem v Praze a byly do něj zahrnuty firmy s českým i mezinárodním zázemím.

Diplomová práce čerpá převážně z odborných článků a výzkumů z oblasti řízení lidských zdrojů zaměřených na age management a mezigenerační spolupráci. Tématu age managementu se nejvíce věnují finský profesor Juhani Ilmarinen a britský autor Alan Walker. Kromě nich také Robert Salomon, Per Erik Solem a samozřejmě řada dalších. Čeští autoři se jimi ve svých publikacích často inspiroují. V českém prostředí se age managementem nejvíce zabývají Cimbálníková, Novotný, Štorová, Fukan a Vidovičová. Práce dále vychází z dat zveřejněných Českým statistickým úřadem a databází Eurostat za účelem zmapování demografické situace. Pro představení hlavních dokumentů a strategií vztahujících se k age managementu byly výchozí publikace a webové stránky Evropské unie a Ministerstva práce a sociálních věcí.

1 AGE MANAGEMENT

Pojem age management představuje koncept z oblasti strategie řízení lidských zdrojů, který ovšem nemá jednotnou definici. Jednotliví autoři, kteří se tímto tématem zabývají, na tuto problematiku nahlízejí vždy trochu jinýma očima. Podle britského autora Alana Walkera se jako age management rozumí zajištění takového prostředí, ve kterém je jedinec schopen dosáhnout svého potenciálu, aniž by byl znevýhodněn kvůli svému věku. Walker upozorňuje, že právě tento způsob řízení by měl být automaticky zakotven ve strategii řízení lidských zdrojů celé organizace. Zcela klíčová je zde podpora vedení včetně seniorního managementu dané organizace, personálního oddělení a také zapojení starších pracovníků do samotného programu zabývajících se age managementem. Vzápětí ale doplňuje, že pro úspěch efektivního age managementu záleží i na vnějších podmínkách. Těmi se rozumí ekonomická situace a celkové nastavení trhu práce, současně i politická situace a organizační kultura společnosti, která by měla být vstřícná a ochotná bojovat s věkovými bariérami (Walker, 1999, s. 367–377). Podle Balla (2007, s. 1) se Walkerovo pojetí týká především starších pracovníků ve snaze zlepšit jejich postavení na trhu práce. Ball vidí nedostatek Walkerovy definice zejména v opomíjení problémů souvisejících s mladými pracovníky, kteří se také mohou potýkat s diskriminací na základě svého věku.

Významný finský autor Juhani Ilmarinen definuje age management jako strategii zohledňující věk zaměstnance v souvislosti s jeho každodenním pracovním životem – každý může dosáhnout osobních i organizačních cílů zdravě a bezpečně. Ilmarinen však pojetí age managementu více rozšiřuje. Mezi hlavní cíle konceptu by mělo patřit zejména poskytování relevantních informací a zkušeností manažerům v dané oblasti, dále rozvoj a zlepšování postojů ke starším pracovníkům a podpora manažerů v kvalitní politice lidských zdrojů (Furunes a kol., 2011, s. 1232–1247).

Novotný a kol. (2014, s. 56) na Walkera a Ilmarinena navazují, přičemž uvádějí, že age management lze definovat jako řízení pracovníků zohledňující jejich věk. Mezi hlavní cíle toho konceptu patří především snaha zabránit věkové diskriminaci, regulace situace na trhu práce, efektivní řízení lidských zdrojů, tolerance mezi generacemi a zajištění vhodných pracovních podmínek všem zaměstnancům. Jedná se o komplexní řešení podporující všechny věkové kategorie bez rozdílu. Lazarová a kol. (2011) odkazují na celkové řešení

demografické situace. Konkrétně jej vysvětlují jako „...termín, kterým se označují činnosti a opatření, jejichž cílem je podporovat komplexní přístup k řešení demografické situace a demografických změn na pracovišti. Taková opatření by pak měla především zajistit, aby každý pracovník měl možnost využít svůj potenciál a nebyl znevýhodněn kvůli svému věku.“

Generace jedinců starších padesáti let zažívá věkovou diskriminaci nejčastěji, což je také hlavním důvodem, proč v případě age managementu hovoříme nejvíce právě o této věkové skupině. Pojetí age managementu je ovšem mnohem širší. S problémy na trhu práce se potýkají i ostatní věkové kategorie, například mladí lidé s nedostatkem pracovních zkušeností. Pro management organizace je tak podstatné zaměstnávat pracovníky bez ohledu na biologický věk tak, aby měl každý příležitost využívat svůj vlastní potenciál (Bejtkovský, 2013, s. 2). Podobně vysvětluje tento termín i polská autorka Niewiadomska (2013, s. 313–314), podle které se age management v oblasti řízení lidských zdrojů snaží na jedné straně zvýšit pracovní kapacitu zaměstnanců různých věkových skupin, na straně druhé se jedná o strategii zaměřenou na využití odborného potenciálu starších pracovníků. Jednou z největších výhod vyplývajících z této strategie je předávání znalostí mezi zaměstnanci různých generací.

Také Ciutiene a Railaite tvrdí, že hlavním úkolem age managementu je zajištění rovných příležitostí pro všechny bez ohledu na věk. Mezi oblasti, které jsou nejvíce zasaženy procesem stárnutí, patří trh práce a zaměstnanost, sociální jistoty, vzdělávací a zdravotnický systém, důchodové systémy a vztahy mezi generacemi. Stárnutí populace rovněž zasahuje do řízení lidských zdrojů. Výzvou age managementu je získání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců a předcházení mezigeneračním konfliktům. Budoucí konkurenceschopnost organizací závisí právě na schopnosti využívání znalostí a produktivity starších osob. Stejně tak koncept apeluje na starší pracovníky, aby udrželi vlastní přínos pro trh práce na co nejdelší dobu (Ciutiene a Railaite, 2015, s. 391–397).

Trochu jiný pohled na problematiku popisuje Pärnänen (2012, s. 1–22), která tvrdí, že ústřední roli v otázce age managementu hraje kulturní koncept vnímání věku a stárání. Věk můžeme vnímat různými způsoby. Giddens (2013, s. 284–286) definuje pojem stárnutí jako „...kombinaci biologických, psychologických a sociálních procesů, které na lidi s přibývajícím věkem působí.“ Biologické stárnutí se odvíjí od chronologického věku, jedná se zejména o fyziologické procesy a změny, které však u každého jedince mohou probíhat

trochu jinak a v jinou dobu. Záleží především na fyzické kondici, zdravotním stavu a také životním stylu. Psychologické stárnutí je oblast méně prozkoumaná než oblast fyzického stárnutí. Zpravidla se jedná o pokles mentálních a intelektuálních schopností, zpomaluje se schopnost učit se, zhoršuje se kvalita paměti apod. Opět však záleží na osobnosti, zdravotním stavu a sociálním zázemí každého člověka. Sociální stárnutí je ovlivněno převážně sociokulturním zázemím, podle Giddense (2013, s. 286) „...*sestává z norem, hodnot a rolí, které se chronologickému věku přiřazují.*“

Štorová a Fukan rozlišují podobně jako Giddens věk biologický, psychologický, chronologický a sociální. Biologický věk ovlivňujeme převážně svým životním stylem, fyzickou kondicí, svými zásadami zdravého stravování, mírou zažívaného stresu apod. Stejně tak zde hrají roli geny a vrozené predispozice. Věk lze také vnímat z psychologického hlediska, tedy tak, jak jedinec vnímá sám sebe i jak ho vidí ostatní. Tento typ věku hodně souvisí se subjektivním pocitem člověka, na kolik let se skutečně cítí. Chronologický věk nám poté určuje, kolik objektivního času uběhlo od narození člověka. Lze říci, že se jedná o „...*normativní proces, který se týká každého stejně a poskytuje tedy logický základ pro definování stárnutí.*“ Věk sociální potom určuje pravidla či normy, podle kterých by se měl „...*jedinec určitého biologického věku chovat dle společenských měřítek*“ (Štorová a Fukan, 2012, s. 9). Froehlich a kol. (2014, s. 511–513) se zabývají i věkem organizačním. Ten definují jako vnímání úrovně seniority pracovního místa nebo počtu odpracovaných let.

Van der Heijden a kol. (2008, s. 112–131) hovoří o tom, že percepce věku je vždy určována výchozím kulturním a sociálním prostředím, přičemž je možné vysledovat odlišné přístupy mezi západními a východními společnostmi. V západních kulturách je stárí spojováno především se zhoršeným zdravotním stavem včetně poklesu fyzické i psychické aktivity. Oproti tomu východní kultury, zejména asijské, nahlíží na věk ze znatelně pozitivnější perspektivy. Rostoucí věk je zde asociován hlavně s moudrostí. Kromě toho lze věk považovat za jeden ze základních sociálně organizačních principů, který určitým způsobem definuje mladší i starší jedince. Ti totiž získávají vlastní identitu pouze ve vzájemném porovnání. Podobně na tuto problematiku nahlíží i Giddens (2013, s. 286), dle kterého nalezneme výrazné rozdíly v pohledu na věk mezi západní a východní kulturou. Zatímco první z nich považuje stárí spíše za přítěž a hodnotí tento proces jako něco, co je třeba co nejvíce potlačit, ve východních kulturách se stárí spojuje s životní moudrostí a úctou.

K nutnosti reagovat na demografický vývoj se vyjadřuje také americký autor Peter Drucker (2000, s. 177–183). Drucker nehovoří přímo o age managementu, ale upozorňuje na důležitost tzv. druhé kariéry jedince, která nabývá na síle v 21. století kvůli zvyšující se délce dožití. Ta musí být plánovaná s dostatečným předstihem, aby splnila svůj účel a jedinec se mohl seberealizovat i v druhé polovině svého života. Druhá kariéra by měla poskytovat prostor pro vytvoření nových příležitostí v pracovním životě. Jednu z hlavních rolí v celém procesu přitom hraje proces celoživotního učení a vzdělávání. Je potřeba se naučit kombinovat staré a nové dovednosti i způsob myšlení o sobě samém a svých vlastních možnostech.

I přesto, že age management nemá přesnou definici, u jednotlivých vymezení vždy nalezneme určité společné znaky. Čeští autoři v definování age managementu vycházejí z původní zahraniční literatury, proto se od jejich definic a vymezení příliš neodlišují. V zásadě se shodují na tom, že age management znamená nejen předcházení věkové diskriminaci a mezigeneračním konfliktům, ale i umožnění všem lidem stejných pracovních podmínek bez ohledu na jejich věk. Jednotlivé definice se poté odlišují v úrovních, na jaké lze age management aplikovat. Tato práce se bude zaměřovat zejména na pracovníky starší padesáti let.

1.1 KONCEPT AGE MANAGEMENTU

Ilmarinen (2001, s. 623) definuje tři úrovně, které dohromady vytvářejí koncept age managementu. Podotýká, že pro dosažení úspěchu strategie age managementu je nutná spolupráce všech tří klíčových elementů: jedince, organizace a nakonec i celé společnosti. Úkolem jednatelce je především převzít odpovědnost za svůj rozvoj, prohlubovat znalosti a udržet si tím svou zaměstnatelnost. Organizace zase musí poskytovat dostatek pracovních příležitostí pro starší zaměstnance, s čímž souvisí hlavně přehodnocení náborových strategií a investic do vzdělávání. Celá společnost by pak měla vytvářet příhodné podmínky a příležitosti pro zaměstnávání starších osob. Největším problémem jsou dle autora předsudky a stereotypy pramenící z negativního postoje k věku a nedostatku objektivních informací v dané oblasti.

Ostatní autoři se Ilmarinenem často inspirojí a popřípadě jeho myšlenky dále rozvíjejí. Novotný a kol. (2014, s. 60–68) uvádějí, že první úroveň konceptu age managementu reprezentuje stát a veřejné politiky zahrnující opatření, které přímo vyplývají z oficiálních dokumentů mezinárodních institucí. V zásadě se jedná o antidiskriminační legislativu, snahu zabránit mezigeneračním konfliktům, a předejít tak potencionálním negativním následkům vyvolaných stárnutím populace. Mezinárodní a národní politické organizace se přitom soustředí především na usměrnění situace na trhu práce a na penzijní systémy. Podle Cimbálikové a kol. (2012, s. 35) se jedná o „...*sladění nabídky a poptávky na trhu práce, řešení otázek zaměstnanosti a nezaměstnanosti, vyvažování negativních stránek demografického vývoje (stárnutí populace) v oblasti zdraví, produktivity práce a podobně.*“

Age management lze rovněž uplatnit na úrovni konkrétní organizace, kde usiluje o podporu věkové diverzity a profesního rozvoje, zejména u starších pracovníků. Klíčovou roli zde hraje oddělení lidských zdrojů, které by ideálně mělo začlenit koncept age managementu do všech personálních aktivit (Novotný a kol., 2014, s. 60–68).

Cimbáliková a kol. (2012, s. 39–43) identifikují osm pilířů age managementu, které lze uplatnit v rámci organizační úrovně:

1. *Znalost problematiky věku.*
2. *Vstřícný postoj vůči věku.*
3. *Dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti.*
4. *Kvalitní a funkční věková strategie.*
5. *Dobrá pracovní schopnost.*
6. *Vysoká úroveň kompetencí.*
7. *Dobrá organizace práce a pracovního prostředí.*
8. *Spokojený život.*

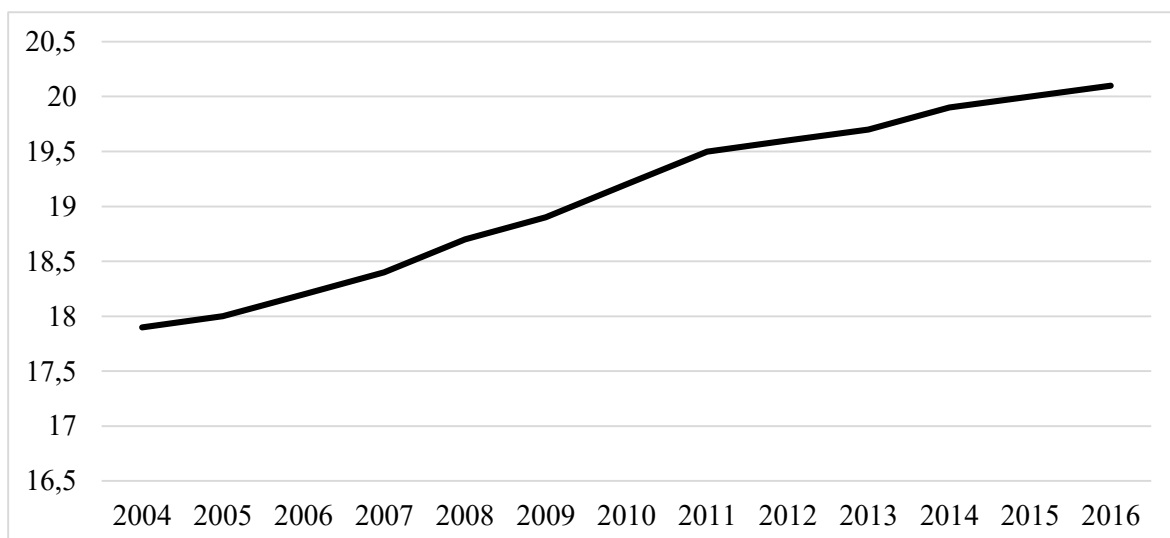
Třetí úroveň je oblast individuální. Zodpovědnost totiž není pouze na straně organizace, ale i na straně jednotlivce, jehož zájmem by mělo být udržení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, starost o své zdraví a neustálé rozvíjení svých znalostí a dovedností. Jedná se o způsob, jak si může dotyčný udržet svou zaměstnatelnost i ve vyšším věku a částečně tak předejít problémům při ztrátě a následnému hledání nového zaměstnání (Novotný a kol., 2014, s. 60–68).

1.2 VZNIK A VÝVOJ KONCEPTU AGE MANAGEMENTU

Vznik konceptu age managementu podnítil především demografický vývoj v Evropě, jehož důsledkem je pokles ekonomicky aktivní populace. Stárnutí populace dle dostupných prognóz bude pokračovat i nadále. Ruku v ruce s demografickým stárnutím obyvatelstva a postupným snižováním ekonomicky aktivních jedinců jde i zvyšování veřejných finančních zdrojů. Ty se budou zvyšovat zejména v oblasti systémů sociální a zdravotní péče a výplat starobních důchodových rent. Veřejné výdaje související s demografickými změnami se zvýší zhruba o 4,1 % hrubého domácího produktu (HDP). U finančních výdajů týkajících se odchodů do důchodu se do roku 2060 očekává nárůst ze současných 11,3 % na 13 % HDP (Wysokińska, 2014, s. 98). Vzniká tak naléhavá potřeba tuto situaci řešit, poskytovat pracovní příležitosti i starším zaměstnancům a budovat prostředí, jenž bude vstřícné pro delší kariéru. Tato podkapitola se proto zaměřuje na demografickou situaci v Evropské unii a České republice. Součástí jsou také budoucí populační prognózy, politika aktivního stárnutí a různá opatření zavedená některými členskými státy včetně České republiky.

1.2.1 Demografická situace v Evropské unii

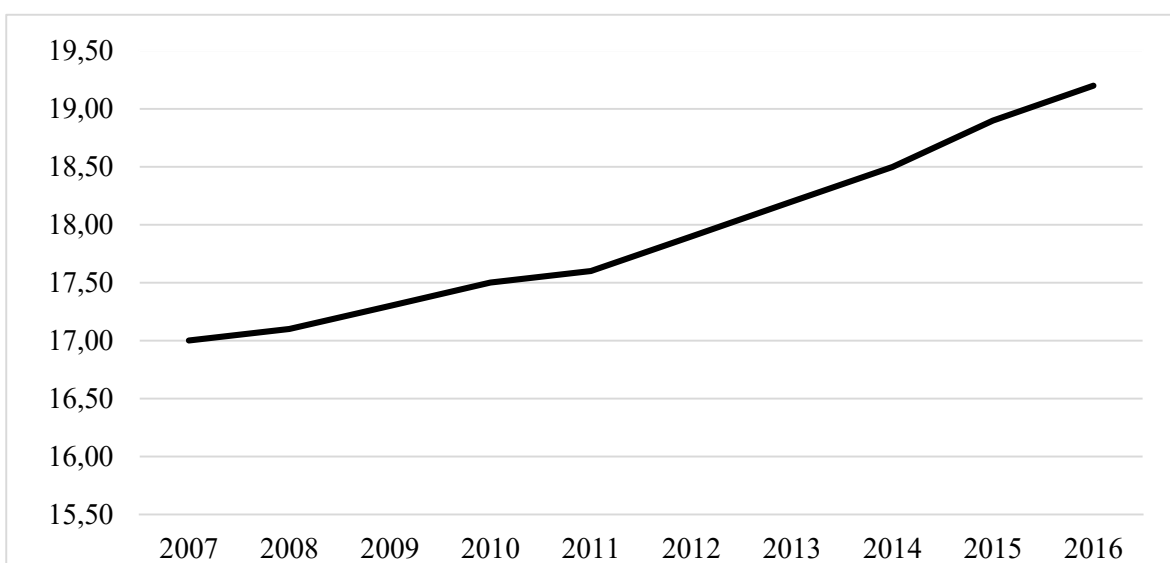
Evropská unie (EU) se potýká s problematikou stárnutí populace již několik desetiletí. Ve vývoji věkové struktury obyvatel Evropské unie se viditelně odráží zvyšující se podíl starších lidí a klesající podíl osob v produktivním věku. V průběhu posledních let se počet osob starších 65 let zvýšil, oproti tomu podíl osob v produktivním věku a mladých lidí se snížil. Děje se tak zejména z důvodu narůstající průměrné délky dožití, zlepšující se kvality zdravotní péče a trvale nízké úrovni plodnosti. Situaci ovlivňuje také saldo migrace, neboli skutečný rozdíl mezi obyvateli, kteří se přistěhovali a těmi, kteří se odstěhovali v rámci určitého území. Podle dostupných prognóz bude tato tendence pokračovat i v následujících letech (EUROSTAT, 2015, s. 8–10). Přehled rostoucího podílu osob v členských zemích Evropské unie ve věku 50–64 ukazuje graf 1.



Graf 1 – Růst populace EU ve věku 50–64 let v průběhu let 2004–2016 (v %)

Zdroj: Eurostat, 2017d (vlastní zpracování)

Graf 2 zobrazuje nárůst obyvatel Evropské unie starších 65 let za uplynulých deset let.



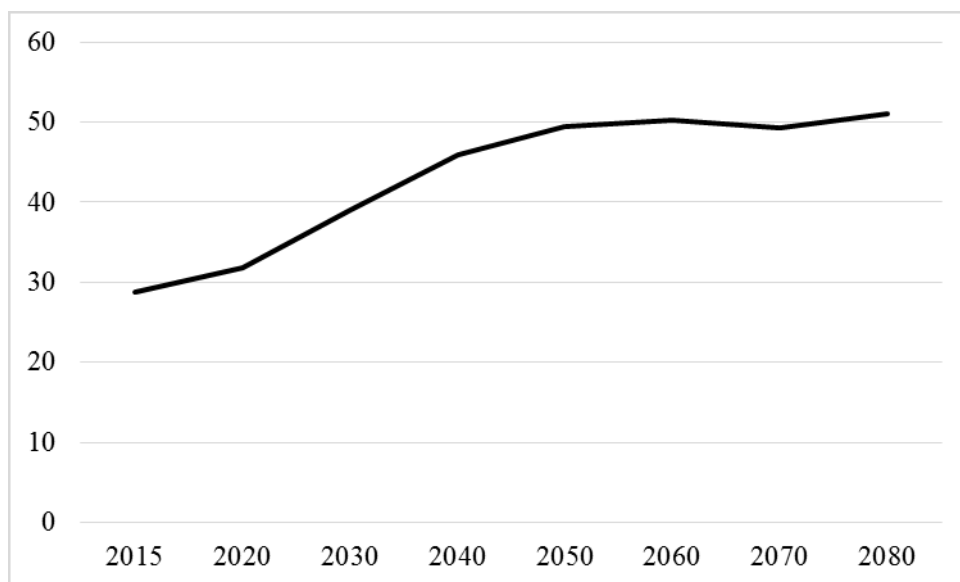
Graf 2 – Růst populace EU ve věku 65 + let v průběhu let 2007–2016 (v %)

Zdroj: Eurostat, 2017e (vlastní zpracování)

Mezi jednotlivými členskými státy Evropské unie samozřejmě panují určité rozdíly. Ukazuje se, že největší podíl mladé populace (ve věku do 14 let) lze dlouhodobě nalézt v Irsku, kde v roce 2014 tvořila 22 % všech obyvatel. Oproti tomu nejnižší podíl byl zjištěn v Německu, kde mladá populace ve stejném roce tvořila pouze 13,1 % všech obyvatel. Zaměříme-li se na počet osob starších 65 let, pak největší poměr byl zjištěn v Itálii

a nejnižší v Irsku. Průměrný věk obyvatel zemí Evropské unie se pohybuje od 36,0 do 45,6 let, kdy opět nejnižší průměrný věk obyvatel je v Irsku a nejvyšší naopak v Německu (EUROSTAT, 2015, s. 8).

Zajímavým identifikátorem je index ekonomické závislosti. Tato veličina ukazuje poměr mezi předpokládaným počtem osob mladších 15 let a starších 65 let (věk, kdy jsou jedinci obvykle ekonomicky neaktivní) a předpokládaným počtem osob v ekonomicky aktivním věku. Tato hodnota se vyjádří na 100 osob v produktivním věku (15 do 64 let). Budoucí prognóza zvyšujícího se indexu v členských zemích EU na další desetiletí je uvedena v grafu 3 (EUROSTAT, 2015, s. 9).



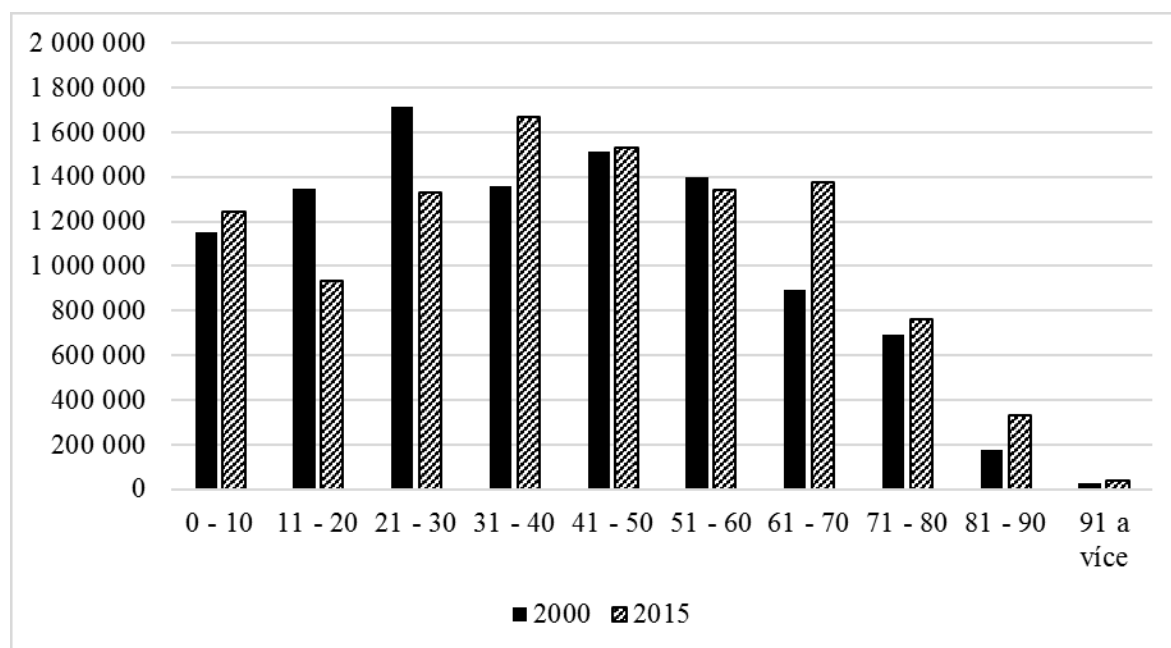
Graf 3 – Budoucí projekce indexu ekonomické závislosti v EU

Zdroj: Eurostat, 2016 (vlastní zpracování)

1.2.2 Demografická situace v České republice

Demografický vývoj v České republice se příliš neodlišuje od situace a očekávaného vývoje populace celé Evropské unie. Počátkem roku 2016 vydal Český statistický úřad (ČSÚ) analýzu vývoje obyvatelstva v České republice za rok 2015, která ukazuje, že se průměrný věk českých obyvatel zvýšil celkem o 0,2 roku. Medián věku se za toto období dostal na úroveň 41,9 let. Počet obyvatel ve věkové skupině 65 a více let se během roku 2015 zvýšil o 52 000. Začátkem roku 2016 pak tato věková skupina zaujímala 18,3 %

obyvatel České republiky. Další věková skupina, která zaznamenala nárůst, byly děti mladší 15 let o 0,2 %. Naopak počet lidí v produktivním věku se snížil. Konkrétně obyvatelé v produktivním věku za rok 2015 tvoří 66,3 % českých obyvatel, jejich počet poklesl celkem o 59 100 (ČSÚ, 2016, s. 5–6). Porovnání věkového složení obyvatelstva České republiky mezi léty 2000 a 2015 zobrazuje graf 4. Z uvedeného grafu je znatelný nárůst obyvatel ve věku 61–70 let a naopak pokles osob od 11 do 30 let.



Graf 4 – Srovnání věkového složení obyvatelstva České republiky v roce 2000 a 2015

Zdroj: ČSÚ, 2017 (vlastní zpracování)

Předpokládané scénáře o budoucím vývoji obyvatelstva ukazují, že stárnutí populace včetně poklesu obyvatel v produktivním věku bude pokračovat i v následujících dekádách. Poslední projekce vývoje obyvatel České republiky byla uskutečněna v roce 2013 a jedná se o demografickou predikci na období až do roku 2100. Podle této projekce se úhrnná plodnost bude pohybovat přibližně okolo 1,45 dítěte na matku. V souvislosti s tím se očekává i zvýšení průměrného věku matek. Do roku 2030 se také předpokládá zvýšení průměrné délky dožití a to ze 70,0 na 79,5 roku věku u mužů a z 80,9 na 85,1 let u žen. Do roku 2050 by měl tento trend pokračovat, délka průměrného dožití pravděpodobně vzroste u mužů na 83 let a u žen až na 89 let. Další významnou složkou demografické projekce je zahraniční migrace, u které se rovněž čeká nárůst – její přesnější vývoj však lze velmi těžko předvídat (ČSÚ, 2013, s. 1–7).

Podle výše uvedené projekce obyvatelstva bude největším problémem pokles osob v ekonomicky aktivním věku. Rovněž se očekává výrazný nárůst počtu jedinců starších 65 let. Konkrétně v roce 2057 by se měl počet osob v tomto věku zdvojnásobit, a to ze současných 1,7 až na 3,2 milionu. Důležitým ukazatelem stárnutí populace je tzv. index stárí. Ten definuje podíl osob nad 65 let oproti jedincům mladším 15 let. V současné době se index stárí pohybuje okolo 113 seniorů na 100 dětí. Po roce 2050 by se však tento podíl měl razantně zvýšit, a to dokonce natolik, že bude na 100 dětí připadat až 250 seniorů (ČSÚ, 2013, s. 1–7).

Také podle Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV) a populačních prognóz pro období let 2008–2070 se bude věková struktura obyvatelstva v České republice výrazně měnit. I přes nižší úhrnnou plodnost se celkový počet obyvatel zvýší, a to zejména díky očekávané vlně migrantů. Předpokládá se, že migrační zisky se budou pohybovat zhruba kolem 30 tisíc osob ročně. Výraznou měrou však také přibude počet starších osob. K tomu dopomůže i výše zmíněná migrace, neboť migranti s přibývajícím věkem budou samozřejmě zvyšovat i věkový průměr českých obyvatel (MPSV, 2010, s. 28–29).

Pokud vztáhneme problematiku demografického stárnutí k českému trhu práce, pak Vidovičová (2014, s. 10–15) poukazuje na problém nedostatku pracovních příležitostí na zkrácený pracovní úvazek. Čeští zaměstnavatelé stále upřednostňují práci na plný pracovní úvazek, ovšem na krátkodobé pracovní smlouvy. Situaci age managementu samozřejmě ovlivňuje státní ekonomika. V době ekonomické krize jsou starší zaměstnanci nejohroženější skupinou na trhu práce, protože v rámci úsporných opatření dochází k šetření mzdových nákladů. V České republice je stále málo pracujících důchodců. Podle odborníků postrádají motivaci ze strany zaměstnavatelů i státu. Podle dat z roku 2015 v důchodu pracuje okolo 13 % lidí, což je o 2 % méně, než jsou průměrné ukazatele Evropské unie (Petráňová, 2015).

1.2.3 Aktivní stárnutí a Evropská unie

V sedmdesátých letech minulého století začaly vlády Evropské unie silně podporovat předčasné odchody zaměstnanců do důchodu, aby tím snížily nezaměstnanost mladých lidí. Důvodem byla ropná krize, která započala v roce 1973 a měla za důsledek pokles

hospodářství a zvýšení nezaměstnanosti. Zaměstnanost starších pracovníků byla také negativně ovlivněna zavedením povinného věku odchodu do důchodu. Tyto politiky razantně přispěly k trvalému snižování počtu starších pracovníků na pracovním trhu. Tento trend pokračoval až do 90. let dvacátého století, kdy bylo vypořádováno, že střední délka života se v Evropské unii zvýšila a společně s tím klesla i participace starších pracovníků na trhu (CEDEFOP, 2015, s. 12).

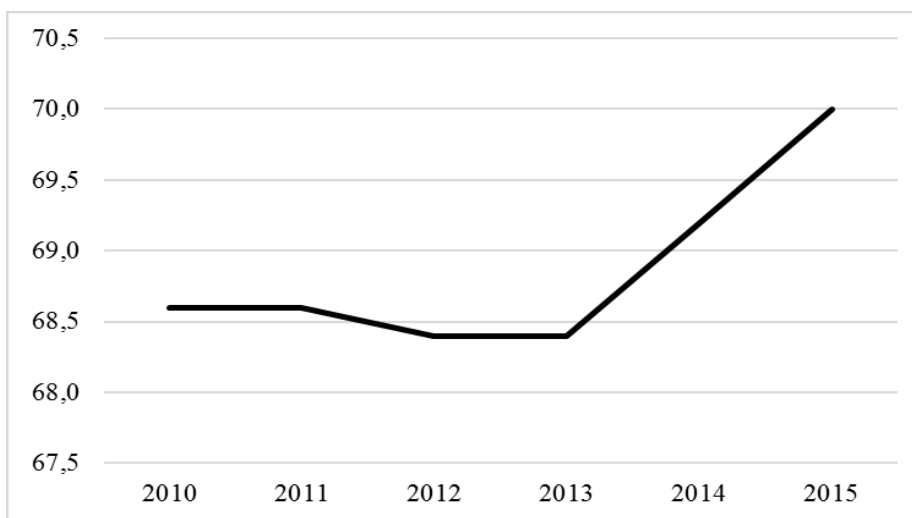
V oblasti zvýšení participace starších pracovníků na trhu práce zavedla Evropská unie následující opatření. Jednalo se zejména o:

- navýšení věku odchodu do důchodu,
- úpravu právních předpisů zakazujících věkovou diskriminaci,
- poskytování dotací zaměstnavatelům pro udržení starších pracovníků,
- poskytování dotací na podporu opětovného návratu starších pracovníků do organizace,
- motivaci zaměstnavatele k zavedení celoživotního učení na pracovišti,
- rozvoj osvětové kampaně podporující pozitivní postoj ke starším pracovníkům,
- vytvoření vládou sponzorovaných ocenění s názvem „nejlepší praxe age managementu“ (CEDEFOP, 2015, s. 12–13).

Výše zmíněná opatření byla doprovázena řadou dokumentů, které publikovala Evropská unie. Prvním z nich byl dokument z roku 1999 *„Towards a Europe for all ages“* (CEDEFOP, 2015, s. 12–13). Jeho cílem bylo mimo jiné podnítit diskuzi mezi členskými státy v otázkách zaměstnanosti, zdravotnických a sociálních služeb a následně navrhnout adekvátní strategii. Ta by byla založená především na spolupráci mezi generacemi. Jsou zde popsány jednotlivé dimenze představující výzvy pro naši společnost ovlivněnou stárnutím obyvatelstva. Jedná se o orientaci na řízení lidských zdrojů, přehodnocení politik předčasného odchodu do důchodu a propagaci celoživotního učení. Druhou související dimenzí je tlak na důchodové systémy a vzrůstající počet důchodců. Důchodové systémy by měly být v budoucnu méně citlivé na demografické změny. Třetím rozměrem je rostoucí potřeba zdravotní péče o starší občany. Čtvrtou dimenzí jsou sociální rozdíly včetně vzdělání apod. ovlivňující kvalitu života seniorů. Ze strany státu by měla být větší snaha zajistit

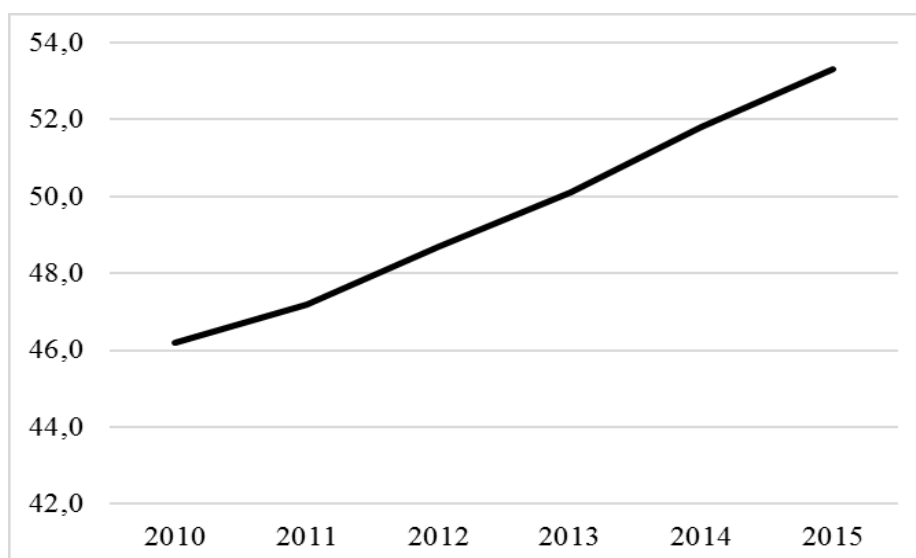
seniorům lepší životní podmínky a zabránit tak sociálnímu vyloučení (Commission of the European Communities, 1999, s. 4–22).

Rok po vydání tohoto dokumentu bylo na Lisabonské konferenci zmíněno, že mezi výrazné slabiny Evropské unie, patří právě nedostatečná participace starších osob na pracovním trhu (CEDEFOP, 2015, s. 12–13). V březnu roku 2010 Evropská rada přijala Strategii na rok 2020, v níž Evropská komise odkazuje na zvýšenou míru stárnutí obyvatel a nízkou míru zaměstnanosti jedinců starších 50 let. Vznikl také návrh na cíl dosáhnout do roku 2020 celkové 75% zaměstnanosti obyvatel v ekonomicky aktivním věku. Ekonomicky aktivní věk zde byl definován od 20 do 64 let. Ve věkové kategorii 55–64 let bylo cílem dosáhnout 50% zaměstnanosti (CEDEFOP, 2015, s. 13–14). Přehled plnění Strategie 2020 v oblasti zaměstnanosti obyvatel Evropské unie v průběhu let 2010–2015 ukazují grafy 5 a 6. Zaměstnanost jedinců ekonomicky aktivní populace se v roce 2015 nacházela na 70 %. U věkové kategorie 55–64 let dosáhl průměr 53,3 %.



Graf 5 – Zaměstnanost jedinců ve věku 20–64 let v rámci EU (uvedeno v %)

Zdroj: Eurostat, 2017b (vlastní zpracování)



Graf 6 – Zaměstnanost obyvatel EU ve věku od 55 do 64 let v období 2010–2015 (v %)

Zdroj: Eurostat, 2017c (vlastní zpracování)

V rámci Strategie pro rok 2020 je kladen důraz na několik budoucích cílů zahrnujících snahu vybudovat soudržnější a prosperující společnost. Evropa by měla plně využívat potenciálu svých pracovních sil, čelit výzvám stárnoucí populace a stále rostoucí globální konkurenci. Je proto potřeba zavést opatření konkrétně zaměřená na několik dílčích segmentů, především na oblast zaměstnanosti a celoživotního vzdělávání. Kvůli demografickým změnám se počet ekonomicky aktivních jedinců bude rapidně snižovat. Komplikovanější je míra zaměstnanosti žen a starších pracovníků. V budoucnu výrazně přibude pracovních míst vyžadujících vyšší kvalifikaci. Strategie 2020 klade důraz na proces celoživotního vzdělávání a rozvoje (European Commission, 2010, s. 16–17).

Reakcí mezinárodních organizací na stárnutí populace a celkový demografický vývoj je strategie aktivního stárnutí. Tento pojem se objevuje právě koncem 90. let dvacátého století. Aktivní stárnutí znamená být i v pokročilejším věku odpovědný za vlastní život a přispívat tak ekonomice i celé společnosti (European Commission, 2012a). Důležité je, aby i starší občan pociťoval větší nezávislost a měl chuť více se zapojovat do občanského života. Hlavním úkolem je co nejlépe využít potenciál osob v pokročilejším věku a zvýšit kvalitu života seniorů (Evropa, 2013).

Holmerová a kol. (2006, s. 164) aktivní stárnutí definují následovně:
„V pojmu aktivní stárnutí je zahrnuto také respektování práva starších lidí na rovnost

příležitostí, jejich odpovědnost, účast na veřejných rozhodováních a ostatních aspektech komunitního života. Koncept aktivního stárnutí respektuje, že starší lidé nejsou homogenní skupinou a že tato rozmanitost s věkem narůstá. Proto je velmi důležité s narůstajícím věkem obyvatel vytvořit takové prostředí, které jim umožní co nejsamostatnější život. “

Rok 2012 byl dokonce vyhlášen Evropským rokem aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity se záměrem zvýšení povědomí o pozitivním přínosu, který mají starší lidé pro společnost. Cílem bylo podpořit politické činitele a příslušné zúčastněné strany na všech úrovních, aby přijaly opatření za účelem vytvoření lepších příležitostí pro aktivní stárnutí, a posílit tak solidaritu mezi generacemi. Součástí byla podpora aktivního stárnutí v oblasti zaměstnanosti, participace na občanském i společenském životě a nezávislosti (Europa, 2013).

Pro účely zjištění do jaké míry mohou starší lidé plně realizovat svůj potenciál, byl vyvinut statistický nástroj „*index aktivního stárnutí*“. Jeho dimenzemi zkoumání je zaměstnání, účast na kulturním a nezávislém životě. Součástí je i měření, do jaké míry okolní prostředí umožňuje seniorům vést aktivní život. Index aktivního stárnutí je produktem společného projektu provedeného v roce 2012 Generálním ředitelstvím Evropské komise pro zaměstnanost, sociální věci a sociální začleňování společně s oddělením Evropské hospodářské komise OSN a Evropského střediska pro sociální politiku a výzkum ve Vídni (European Commission, 2013).

1.2.4 Opatření v oblasti age managementu v zemích Evropské unie

Na demografické stárnutí a výzvy Evropské unie vztahující se k aktivnímu stárnutí a age managementu reagovali jednotlivé členské země různými způsoby. Mezi nejvyspělejší země v oblasti age managementu patří severské země, zejména Finsko. První projekt snažící se zapojit starší jedince do pracovního života, a zabránit tak předčasným odchodům do důchodu se zde objevuje již v 80. letech minulého století. V důsledku stárnutí populace byl Finský institut pracovního zdraví (FIOH) pověřen výzkumem na téma měření lidské schopnosti pracovat s přibývajícím věkem. Tento výzkum započal již v roce 1981 a trval celých jedenáct let, respondenty bylo 6500 finských pracovníků. Výzkumný tým FIOH v čele s Juhani Ilmarinenem vyvinul speciální metodu tzv. indexu pracovní schopnosti

(Work Ability Index), která se později rozšířila do celého světa. Výsledky tohoto dlouholetého šetření odhalily, že jeden z největších vlivů na pracovní schopnost zaměstnanců mají vedoucí zaměstnanci a manažeři. Toto zjištění se stalo podnětem pro pořádání školení v oblasti řízení věku a péče o stárnoucí pracovníky. V polovině 90. let pak finská vláda začala vytvářet národní programy podporující pracovní schopnost jedinců, za účelem oddálení odchodu zaměstnanců do důchodu (Cimbálníková a kol., 2012, s. 153–159).

První národní program tohoto druhu zde probíhal od roku 1998 do roku 2002 s cílem zlepšení pracovních podmínek starších občanů a současně zvýšení jejich zaměstnanosti. Program zahrnoval celou řadu opatření od vzdělávacích programů až po velkou důchodovou reformu. Součástí této reformy bylo zrušení pevného věku, ve kterém může zaměstnanec odejít do důchodu. Místo toho bylo zavedeno variabilní věkové rozpětí od 63 do 68 let. Čím později zaměstnanec do penze odejde, tím poměrově vyšší důchodová renta mu bude vyplacena. Na tento národní program navazovala i řada dalších opatření a programů soustřeďujících se na zlepšování pracovní schopnosti starších pracovníků, dále rozvoj jejich pracovní kariéry a tak podobně (Cimbálníková a kol., 2011, s. 50–52).

Jak již bylo řečeno, ve Finsku byl také vytvořen efektivní nástroj pro vyhodnocování pracovní schopnosti. Jedná se o index pracovní schopnosti, jehož hodnota je určována na základě odpovědí z dotazníkového šetření. Otázky jsou sestaveny takovým způsobem, aby zohledňovaly charakter pracovního místa a zdravotní stav pracovníka. Účelem vymezení pracovní schopnosti je rozpoznání její úrovně a posouzení opatření k jejímu zachování (Finnish Institute of Occupational Health, 2014). Index pracovní schopnosti se stanovuje na základě zodpovězených otázek beroucích v úvahu požadavky práce a pracovníkův zdravotní stav. Po dokončení dotazníku následuje pohovor s lékařem, který dotazník vyhodnotí v souladu s pokyny (Ilmarinen, 2007, s. 160).

Hlavními přínosy indexu pracovní schopnosti jsou opatření pro firmy, ve kterých se vracejí do práce zaměstnanci po dlouhodobé nemoci nebo úrazu. Rovněž může posloužit jako pomocník při rozmisťování uchazečů na vhodné pracovní místo a dále preventivně kontrolovat zdravotní stav pracovníků (Cimbálníková a kol., 2012, s. 147).

Holistické pojetí modelu pracovní schopnosti se skládá ze dvou stěžejních faktorů. První z nich tvoří dohromady jednotlivce a práce, druhým je okolní prostředí. Jednotlivé dimenze pracovní schopnosti mohou být znázorněny formou domu, který má několik podlaží a je zasazen do určitého vnějšího prostředí. Faktor jednotlivce a práce tvoří první tři patra pomyslného domu. První patro je základním kamenem, můžeme sem zařadit fyzické a psychické zdraví jedince společně s jeho sociálním fungováním. Na něj navazuje druhé podlaží, které se skládá ze znalostí a dovedností stále se aktualizujících formou celoživotního učení. Třetí patro domu je zaplněno vnitřními hodnotami a postoji člověka, které ho motivují v pracovním životě. Pozitivní zážitky přitom posilují kladné hodnoty a postoje k práci, zatímco ty negativní působí opačně (Finnish Institute of Occupational Health, 2014).

Čtvrté poschodí je největším a nejtěžším patrem, čímž stanovuje jeho standardy. Pokud jsou všechny ostatní faktory v souladu právě s tímto nejvyšším patrem, pracovní schopnost jedince zůstane na dobré úrovni. Pokud se zde však nachází disproporce, zvyšuje se pravděpodobnost, že se pracovní schopnost člověka časem zhorší. V provedeném longitudinálním výzkumu vyšlo najevo, že manažeři a vedoucí pracovníci hrají klíčovou roli ve vytváření rovnováhy v organizaci čtvrtého poschodí domu pracovní schopnosti. Vnější okolí domu tvoří například infrastruktura, pracovní, zdravotní a sociální politika. Struktura pracovní schopnosti člověka se v průběhu jeho života mění, cílem je její zachování a udržení rovnováhy mezi dvěma částmi pomyslného domu (Finnish Institute of Occupational Health, 2014).

Cimbálníková a kol. (2012, s. 155–156) hovoří o tom, že index pracovní schopnosti byl již koncem roku 2008 přeložen do 26 světových jazyků. O jeho mezinárodní rozšíření se zasloužila zejména Mezinárodní komise pracovního zdraví a Mezinárodní ergonomická asociace. Jednotlivé případové studie dobré firemní praxe age managementu jsou zveřejněny na internetových stránkách Evropské nadace pro zlepšení života a pracovních podmínek.

V roce 2001 se také norská vláda rozhodla učinit opatření, jež si kladou za cíl připravit pracovní trh na budoucí vývoj pomocí dvou národních programů: „*The National Initiative for Senior Workers*“ a „*Inclusive Working Life Agreement*“. První z nich se snaží implementovat age management do pracovního života; podstatnou částí druhého programu je udržení starších pracovníků na pracovišti. Manažeři v norských organizacích, kteří

podepsali dohodu „*Inclusive Working Life Agreement*“ se zavázali postupovat v souladu s tímto programem a jsou odpovědní za to, že se jím budou řídit všechny personální úkoly. Od roku 2001 se v Norsku v návaznosti na tato opatření zvýšil průměrný věk odchodu do důchodu (Furunes a kol., 2011, s. 1232–1247).

S problémy zaměstnanosti starších pracovníků se potýká také Francie a to i přes to, že zde vláda provedla celou řadu legislativních opatření. Zaměstnanci starší 45 let ve Francii patří mezi věkové kategorie, které jsou nejvíce postiženy dlouhodobou nezaměstnaností. Mezi nimi samotnými přetrvává silná kultura předčasného odchodu do důchodu. V roce 2001 byl ustanoven nový antidiskriminační zákon, který by měl pokrývat všechny úrovně kariéry. V roce 2003 byla také přijata nová reforma o pozdějším odchodu do důchodu a zvýšených výhodách za delší pracovní život. V souvislosti s touto reformou se zvýšila i poptávka zaměstnavatelů po starších pracovnících. V témže roce byla zahájena jednání se sociálními partnery o vylepšení národního systému odborného vzdělávání a přípravy pro starší pracovníky s podporou Evropského sociálního fondu. V roce 2005 byl rovněž zahájen akční plán s názvem „*Zdraví na pracovišti*“, který má za cíl zlepšit ochranu zdraví při práci, a to zejména u starších pracovníků (Gendron, 2011, s. 1224–1225).

1.2.5 Opatření v oblasti age managementu v České republice

Většina dokumentů či opatření přijatých českou vládou v oblasti problematiky age managementu – hlavně stárnutí a zaměstnávání lidí nad 50 let – vychází z požadavků mezinárodních organizací. Mezi hlavní strategické dokumenty České republiky vztahující se k problematice age managementu zaměřující se na starší osoby je aktuální „*Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013–2017*“. V roce 2006 byla českou vládou také zřízena Rada vlády pro seniory a stárnutí populace. Jedná se o vládní poradní orgán, který byl vytvořen za účelem podpory aktivního stárnutí v České republice, a pomoci tak zajistit seniorům kvalitní, zdravé a důstojné stáří. Rada vlády pro seniory a stárnutí byla vytvořena v návaznosti na „*Národní program přípravy na stárnutí na období let 2003–2007*“, který společně s „*Národním programem přípravy na stárnutí na období let 2008–2012*“ předcházely současnému Národnímu akčnímu plánu (MPSV, 2015).

Předmětem dokumentu „*Národní program přípravy na stárnutí na období let 2013–2017*“ je upozornit na tendenci populačního stárnutí a pokud možno zabezpečit, aby tato část životního cyklu byla spojena s důstojností a kvalitou života. Dokument nejprve připomíná prognózy populačního vývoje společně s odůvodněním, proč se tak děje. Hovoří se zde i o genderové rovině problému. Ženy se většinou dožívají vyššího věku a pokud stáří prožívají samy, potýkají se i s horší ekonomickou situací. Je proto potřeba brát v potaz rozdílné potřeby a specifikace mužů a žen v tomto období života. Za vůbec nejdůležitější se považuje zachování důstojného stáří a života v tolerantním a respektujícím prostředí bez zažívání věkové diskriminace. Pro to, aby mohl být potenciál seniorů plně využit, je potřeba zaměřit se na dva stěžejní pilíře, kterými jsou zdraví a celoživotní učení. Cílovou skupinou jsou osoby starší 50 let věku (MPSV, 2014, s. 1–42).

Dokument pojednává o tom, že je nutné tuto strategii propojit dílčími projekty na nižší než vládní úrovni. Hovoří se zde i o mezigenerační spolupráci, kterou je potřeba pěstovat již v počátečním vzdělávání. Následně v zaměstnávání starších pracovníků a seniorů. Tato skupina totiž patří k nejohroženějším na pracovním trhu kvůli zastaralosti profesní kvalifikace a nedostatečným podílem alternativních pracovních úvazků na trhu. Zaměstnanci i zaměstnavatelé by se tak měli více zaměřit na oblast postupné přípravy odchodu do důchodu. Dokument dále zmiňuje i nezbytnou úpravu důchodového systému tak, aby došlo k redukci překážek v další ekonomické aktivitě důchodců a minimalizaci předčasných odchodů do penze (MPSV, 2014, s. 1–42).

V rámci podpory současného Národního akčního plánu, Ministerstvo práce a sociálních věcí každoročně vyhlašuje několik speciálních dotačních programů, které mají pomoci podpořit jak seniorské a proseniorské organizace, tak i samosprávu v oblasti stárnutí. Součástí je například projekt „*Podpora sociálního začleňování na místní i regionální úrovni*“, do kterého se mohou zapojit různé samosprávné celky se snahou podporovat aktivní stárnutí na daném území (MPSV, 2015).

Ucelenou a propracovanou strategii age managementu v České republice však nenalezneme. Zaměstnávání problematických věkových skupin, především osob starších 50 let, u nás neupravuje žádný zákon. Rozhodujícím legislativním opatřením je zákon č. 435/2004 Sb. O zaměstnanosti, který se však vztahuje na všechny věkové kategorie. Stejně

tak to platí i pro ostatní legislativní normy, které nerozlišují a speciálně neupravují danou věkovou kategorii (Cimbáľníková a kol., 2011, s. 44–45).

Age management v České republice je spojován s Asociací institucí vzdělávání dospělých ČR, o.s. a zejména s jejich dvěma uskutečněnými projekty. Prvním z nich je „*Strategie Age Managementu v České republice*“ a druhým „*Implementace Age Managementu v České republice*“. Oba projekty měly za úkol problematiku age managementu zviditelnit a analyzovat možné nástroje použití. Projekt strategie se více zaměřoval na pilotní ověření konceptu age managementu a indexu pracovní schopnosti. Jeho dalším cílem byla klasifikace možností age managementu v České republice. Navazující projekt implementace kladl důraz na vytvoření modelu vzdělávacích aktivit a analýzu nástrojů age managementu v rámci ČR a EU. Ruku v ruce s těmito projekty byla také snaha age management v České republice zviditelnit pomocí pořádání odborných konferencí. Výstupy z uvedených projektů bylo vydání několika odborných publikací na téma age managementu. Řada z nich byla použita v této práci (AIVD, 2017).

V roce 2008 byla také založena organizace Alternativa 50+. Hlavním cílem této organizace je podpora a rozvoj rovných příležitostí. Zaměřuje se přitom na věk a gender. Činností je poradentství ve všech sférách (soukromá, veřejná i nezisková), vzdělávací projekty a aktivity (Alternativaplus, 2017).

1.3 SHRUTÍ KAPITOLY

Jednotlivá vymezení age managementu se nikdy zcela neshodují, jedná se o komplexní strategii lidských zdrojů reagující na nepřívětivý populační vývoj. Lze říci, že koncept age managementu by měl ideálně fungovat jako celek, což znamená, že by měl propojit všechny tři úrovně, v rámci nichž může být uplatněn. Členské země Evropské unie by měly uskutečnit taková opatření, aby organizace byly k zavedení age managementu co nejvíce motivovány. V návaznosti na předchozí kroky by také jedinci měli převzít zodpovědnost za svoje sebevzdělávání.

Opatření uskutečněná na mezinárodní úrovni byla nejprve zavedena Evropskou unií, která ve svých dokumentech o důležitosti age managementu zavádí pojem aktivního stárnutí.

Členské státy vzápětí zavedly vlastní postupy, které by měly být v souladu s těmito opatřeními. Mimo nezůstává ani Česká republika, zde však stále neexistuje ucelená a důkladně propracovaná strategie age managementu.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU APLIKACI AGE MANAGEMENTU

Druhá kapitola se zaměřuje především na praxi age managementu v organizacích. Konkurenceschopnost organizací závisí – mimo jiné – právě na přístupu a práci s věkově diverzifikovaným kolektivem. Zaměstnavatelé by se proto měli snažit o vytvoření tolerantního pracovního prostředí a měli by taktéž podporovat pozitivní vztahy mezi generacemi. Dalším neméně důležitým úkolem je samozřejmě zabránit stereotypům a předsudkům týkajících se věku zaměstnanců.

V prvé řadě se tato podkapitola soustřeďuje na proces zavedení neboli implementaci age managementu do firemní strategie, a to včetně doporučených kroků a opatření. Následuje seznámení s konkrétními nástroji, kterými lze age management v organizaci uplatňovat. Tyto nástroje a opatření jsou rozděleny do několika tematických bloků zaměřujících se především na zaměstnance starší 50 let. Protože age management zahrnuje všechny věkové kategorie, nezůstávají zde opomenuti ani mladí pracovníci, zejména absolventi. Čím dál více se ukazuje, že pro to, aby byla daná společnost atraktivní i pro mladé a talentované kandidáty, je potřeba budovat její pověst. Součástí budování dobré pověsti zaměstnavatele by měla být sociální odpovědnost a vstřícný přístup k rovnováze mezi osobním a pracovním životem. Z tohoto důvodu jsou v této části práce zmíněny i některé nástroje, které pomáhají budovat pozitivní značku zaměstnavatele. Širší pozornost je zde věnována hlavním přínosům age managementu, mezi které patří zabránění věkové diskriminaci na pracovišti a budování vztahů mezi generacemi.

2.1 PŘEHLED PŘÍSTUPŮ IMPLEMENTACE AGE MANAGEMENTU

Pokud se organizace rozhodne pro zavedení age managementu, měla by nejdříve pečlivě rozpracovat konkrétní podobu jeho začlenění. Tyto podoby se mohou samozřejmě odlišovat. Určité odchylky lze vysledovat i u jednotlivých autorů, kteří se problematikou implementace age managementu zabývají. Walker (1999, s. 372–374) uvádí, že pro úspěch age managementu v organizaci je naprosto nezbytné jeho ukotvení ve strategii řízení lidských zdrojů. Implementaci age managementu do firemní strategie přitom rozděluje do

několika fází. Prvním krokem je důkladná příprava zaměřující se zejména na sledování nových trendů v oblasti nábory zaměstnanců, analýzu situace na trhu práce a sledování věkových profilů zaměstnanců dané firmy. V procesu začleňování je rozhodující otevřená komunikace se zaměstnanci všech věkových kategorií, která může probíhat například formou tematických seminářů nebo praktických workshopů. Dobré je i včas do celého projektu zapojit samotné zaměstnance, a to včetně všech zaměstnaneckých asociací a odborů. Ideálně by zaměstnanci měli v tomto procesu sami přebírat iniciativu. Dalším logickým krokem je podle Walkera proškolení všech vedoucích zaměstnanců a manažerů. Obsahem takového školení by mělo být zlepšování manažerských dovedností, přesněji vyjasnění specifik jednotlivých věkových kategorií, jak s nimi správně pracovat, a podporovat tak věkově rozmanitý kolektiv. Po dokončení implementace by mělo následovat posouzení jejího dopadu a zpětná vazba. V průběhu celého procesu je důležitá neustálá komunikace se všemi pracovníky. Tím se zamezí všem negativním aspektům, které mohou úspěšnou implementaci ohrozit.

Čeští autoři Cimbálníková a kol. (2012, s. 113–115) rovněž proklamují, že předpokladem k dosažení úspěšného age managementu je jeho pevné ukotvení v celkové firemní strategii. Ideálně by měl age management prostupovat celou organizační strukturou. Autoři uvádějí celkem sedm fází implementace age managementu. Zprvu je nutné sestavit organizační tým z řad zaměstnanců, který bude celou implementaci zaštiťovat a úzce spolupracovat s vedením společnosti. Tento organizační tým musí následně sestavit soubor několika možných scénářů vývoje v oblasti dopadů zaměstnávání pracovníků starších padesáti let. Výsledkem by měl být výběr takové varianty, která co nejvíce zapadá do firemní kultury a celkového organizačního prostředí. Dalším krokem je formulace jasné strategie lidských zdrojů, kde age management hraje ústřední roli. Pokud taková strategie již existuje, je nutné do ní vhodně age management zakomponovat. Čtvrtou etapou implementace je personální audit, který je realizován formou osobních pohovorů se zaměstnanci organizace. Jeho cílem je zjistit postoje a přístupy zaměstnanců k age managementu. Na základě obdržené zpětné vazby by měl organizační tým sestavit soubor strategických firemních cílů rozpracovaných do všech úrovní dané organizace. Následuje samotná realizace těchto cílů a po určité době, která není autory přesněji specifikována, i vyhodnocení celého projektu.

Trochu jinak řeší oblast aplikace age managementu do firemní praxe finský program s názvem „*Metal-age*“. Tento model je oproti předchozím dvěma zkrácen pouze na tři

klíčové složky: orientační matici, plánování intervence a matici priorit. V orientační matici jsou nejprve rozpracovány všechny možné problémy, které souvisí s věkovou diskriminací a mezigenerační spoluprací. Její součástí je i soubor možných řešení těchto problémů. Hlavním úkolem první etapy implementace je především získání pozornosti zaměstnanců k tématu. Orientační matice by měla být sestavena takovým způsobem, aby každý zaměstnanec byl schopen jednoduše získat o daném problému přehled a uvědomil si všechny související výhody. V dalším kroku následuje plánování samotné intervence strategie skládající se již z konkrétních kroků. Součástí může být i brainstorming s vedoucími zaměstnanci či určitým výběrem zaměstnanců. Výsledkem plánování by měl být podrobně rozpracovaný systém úkolů vázaných na age management pro jednotlivá oddělení. Posledním krokem je sestavení matice priorit. Zde jsou uvedeny všechny problémy, které se v průběhu implementace naskytly společně s návrhy jejich řešení. Matice priorit slouží ke vzájemnému porovnání těchto řešení a zvolení toho nejefektivnějšího pro danou organizaci (Näsman a Ilmarinen, 1999, s. 379–383).

Všechny výše uvedené teoretické postupy implementace age managementu do firemní praxe se shodují v tom, že je nebytné, aby byl age management součástí strategie dané organizace. Při vzájemném porovnání všech tří modelů lze vypožorovat společné znaky. Nejdříve je nezbytná analýza stávající situace. Následuje implementace age managementu, nejlépe se zapojením samotných zaměstnanců. A nakonec využívání zpětné vazby. Rozdíly poté můžeme nalézt v rozfázování jednotlivých kroků. V tom se nejvíce liší finský model, který celý proces zužuje pouze do tří fází.

2.2 NÁSTROJE REALIZACE AGE MANAGEMENTU

V této podkapitole jsou již rozpracovány konkrétní nástroje, které slouží k realizaci age managementu v organizační praxi. Jejich cílem by měla být podpora vytvoření fungujícího a věkově rozmanitého pracovního kolektivu. Tato opatření se soustředí především na pracovníky starší padesáti let tak, aby byli motivováni setrvat v zaměstnání i po dosažení důchodového věku. Rovněž by tato opatření měla zefektivnit nábor starších zaměstnanců a co nejvíce zamezit věkové diskriminaci v tomto procesu. Jak již bylo zmíněno výše, mimo nezůstávají ani mladí pracovníci z řad absolventů, jejichž percepce kvalitního zaměstnavatele má také určitá specifika. Nábor a udržení mladé generace ve

společnosti obnáší také jistá opatření, kterým je potřeba věnovat pozornost. V této části práce jsou nástroje age managementu rozřazeny do pěti tematických bloků tak, jak je uvádí Pillinger (2008, s. 18–30). Konkrétně se jedná o:

- nábor a udržení starších pracovníků,
- zdraví a kvalita života starších zaměstnanců,
- flexibilní pracovní doba,
- nábor a udržení mladších pracovníků,
- příprava starších zaměstnanců na odchod do důchodu.

Každý z těchto okruhů obsahuje konkrétní opatření doporučovaná autory, kteří se této problematice věnují.

2.2.1 Nábor a udržení starších pracovníků

První uvedenou oblastí je nábor starších pracovníků s důrazem na jejich motivaci ucházet se o zaměstnání. Důležitým kritériem jsou zde antidiskriminační opatření. Jejich zanedbání by mohlo uchazeče této věkové kategorie odradit. Dle Jane Pillinger (2008, s. 18–30) sem můžeme zařadit především odstranění věkových hranic z náborové inzerce. Může se jednat například o případ, kdy je v inzerátu zveřejněn požadavek na nového kolegu, který bude součástí mladého kolektivu. Není zde přímo stanovené požadované věkové rozpětí kandidáta, ovšem inzerující tým dává jasně najevo, koho bude ve výběrovém řízení upřednostňovat. Při osobním pohovoru a během obsazování pracovního místa by měl zaměstnavatel objektivně hodnotit kandidátovu kvalifikaci a nikoliv jeho věk. Při náborových aktivitách je také důležité používat politicky korektní a nediskriminující jazyk. Podobně se k tématu vyjadřují i Ciutiene a Railaite (2015, s. 392–395), dle kterých zde hraje velmi důležitou roli právě náborová reklama a inzerce. V nich by se měl klást důraz na popis a specializaci dané pozice tak, aby oslovila vhodné kandidáty jakéhokoliv věku. Zabránění věkové diskriminaci na pracovišti se dále podrobně zabývá podkapitola 2.3.1.

Generální ředitelka společnosti ManpowerGroup v České republice Jaroslava Rezlerová (2009) doporučuje pro úspěšný nábor zaměstnanců starších 50 let některá opatření. Mezi ně patří spolupráce se spolky či asociacemi bývalých zaměstnanců starších

50 let, udržování kontaktu se zaměstnanci, kteří již do důchodu odešli a nadále pak využívání jejich služeb externí formou. Dále je na místě případná spolupráce s těmito bývalými zaměstnanci na určitém projektu a vytvoření image společnosti tak, aby byla atraktivní i pro tuto věkovou skupinu.

Kromě náboru starších pracovníků do organizace zahrnuje age management řadu nástrojů ve sféře setrvání těchto zaměstnanců v pracovním procesu. Na postoje vůči těmto nástrojům, které by motivovaly starší zaměstnance k práci i po vzniku nároku na důchod, se zaměřoval rozsáhlý průzkum Eurobarometer. Výzkumu se zúčastnilo přibližně 31 000 respondentů z celé Evropské unie starších patnácti let. Vyšlo najevo, že většina Evropanů si je vědoma demografického stárnutí. Avšak na rozdíl od politické sféry a příslušných odborníků zatím příliš nepociťují, že by se jich tento problém přímo dotýkal. Zejména nepřijímají nutnost zvyšování věkové hranice odchodu do důchodu v příštích dvou desetiletích. Průzkum také ukazuje, že více než 40 % Evropanů je přesvědčeno, že by mohlo působit ve svém současném zaměstnání i poté, co by jim vznikl nárok na starobní důchod (European Commission, 2012b, s. 8–122).

Dále se ukázalo, že pokud chce zaměstnanec skutečně v zaměstnání působit tak dlouho, musí mít zajištěny vhodné pracovní podmínky. Respondenti jasně uvedli, že by po dosažení důchodového věku sami upřednostňovali možnosti kombinování zaměstnání na zkrácený úvazek a pobírání částečného důchodu. Tento princip je dle průzkumu atraktivní pro více než dvě třetiny dotázaných. Nezanedbatelná část respondentů rovněž uvedla, že jasnou překážkou pro delší pracovní kariéru starších pracovníků jsou negativní stereotypní postoje. A současně nedostatek příležitostí k postupnému odchodu do důchodu formou částečného pracovního úvazku. Za velkou překážku v setrvání v zaměstnání i v důchodovém věku vidí většina dotázaných vyřazování starších zaměstnanců ze vzdělávacího procesu (European Commission, 2012b, s. 8–122).

Z uvedeného průzkumu veřejnosti tedy jasně vyplývá, že možnosti spolupráce na částečný pracovní úvazek a účast na dalším vzdělávání jsou v tomto případě rozhodující. Prostředků a opatření, kterých se dá v této oblasti využít, je však mnohem více.

Podle Salomona (2012, s. 2) existuje řada faktorů, které hrají roli v rozhodovacím procesu jedince, zda odejít do (předčasného) důchodu, či naopak v zaměstnání setrvat. Za

stěžejní autor uvádí zdravotní stav a přijatelné pracovní podmínky. Kromě toho je rozhodující příjem jedince, ocenění odvedené práce ze strany jeho kolegů i zaměstnavatele a do jisté míry časová flexibilita. Autor zde vychází z Ilmarinena, který tvrdí, že pracovní kapacita se s rostoucím věkem snižuje. Aby se tomuto jevu dalo předcházet, je nezbytné trénovat fyzické i kognitivní schopnosti. Pokud jedinec dosáhne bodu, že se jeho pracovní schopnost snižuje, je nutné na situaci reagovat. V tomto případě je adekvátní snížit nároky na pracovní výkon staršího zaměstnance a začít k němu přistupovat individuálně. Pro udržení starších zaměstnanců ve firmě Rezlerová (2009) uvádí několik doporučení. Mezi ty nejvýznamnější patří zkrácení pracovní doby. Zaměstnavatel by měl poskytovat možnosti zkrácených či alternativních pracovních úvazků včetně volby práce z domova a podobně. Dále je velmi důležité starší pracovníky nadále motivovat, cenit si jejich odvedené práce, dávat jim najevo respekt a samozřejmě možnosti dále se vzdělávat.

Nedílnou součástí strategie age managementu snažící se oslovit a udržet starší pracovníky je nabídka dalšího vzdělávání a rozvoje. Zaměstnanci by v žádném případě neměli zaostávat ve znalostech v daném oboru. Proto by měl být umožněn přístup ke vzdělávání všem zaměstnancům bez rozdílu. Další vzdělávání by mělo být rovněž významnou součástí firemní kultury. Zaměstnanci i zaměstnavatelé musí pochopit, že vzdělávání je důležité v každém věku a investice do něj zvyšují konkurenceschopnost organizace. Zaměstnavatel by tak měl odstranit veškeré překážky a snažit se přizpůsobit výukové metody všem věkovým kategoriím. Pillinger doporučuje zavést speciální vzdělávací programy pouze pro starší zaměstnance, dále přímé zapojení těchto zaměstnanců do organizace školení a plánování jejich kariérního rozvoje. Autorka neopomíná ani mezigenerační výměnu znalostí, využití informačních technologií a samozřejmě budování firemního prostředí podporujícího vzájemnou solidaritu a toleranci (Pillinger, 2008, s. 18–30).

Remr (2007, s. 13) však upozorňuje na překážky, které brání dalšímu vzdělávání starších pracovníků. Často totiž nejsou vytvořeny správné podmínky ze strany zaměstnavatele, ale samozřejmě se objevuje i neochota samotných starších zaměstnanců se dále vzdělávat. Zaměstnavatel tak musí poskytnout dostatek příležitostí a starší zaměstnance správně motivovat, aby ochotu ke vzdělávání u těchto pracovníků zvýšil.

Aubert a kol. (2006, 73–93) tvrdí, že největší výzvou pro starší pracovníky v oblasti dalšího vzdělávání a odborné přípravy jsou zejména technologické a organizační inovace. Nové technologie urychlují zastaralost dovedností, čímž mohou razantně snížit produktivitu starších zaměstnanců. Pracovní prostředí má tendenci rychle se měnit, tím pádem jsou na zaměstnance kladeny stále větší požadavky. Především se jedná o flexibilitu a schopnost přizpůsobit se změnám. Tato schopnost však u osob starších 55 let s přibývajícím věkem klesá. Nové technologie v podobě nových počítačových systémů, programů nebo například sociálních sítí mohou rovněž přispívat ke snižování šancí starších jedinců na úspěch ve výběrovém řízení a přijetí do zaměstnání. A to hlavně v případě praktických úkolů souvisejících právě s počítačovými dovednostmi. Zastaralost dovedností a potíže s adaptací na změny mohou být tak částečně zodpovědné za klesající vyhlídky na zaměstnatelnost starších osob. Adaptabilitu a vlastní zaměstnatelnost si jedinec udrží pouze v případě, že se bude stále vzdělávat a rozvíjet.

2.2.2 Zdraví a kvalita života starších zaměstnanců

Druhou kategorií nástrojů age managementu je zdraví a kvalita života pracovníků. Pokud bude zaměstnavatel zohledňovat zdravotní stav pracovníka a zajistí mu vhodné pracovní podmínky, zvyšuje se pravděpodobnost snížení častých absencí a předčasných odchodů do důchodu ze zdravotních důvodů. Aby zaměstnavatel mohl zavést preventivní opatření, mělo by nejdříve dojít k analýze rozpoznání zdravotních rizik na pracovišti. V souvislosti s tím by měl zaměstnavatel začít hledat možná řešení společně se zapojením samotných zaměstnanců, popřípadě odborových organizací. Pillinger navrhuje proškolení všech manažerů a vedoucích zaměstnanců v organizaci právě v oblasti managementu zdraví a prevence rizik, a to nad rámec povinného dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Dále je na místě zajištění možnosti zdravého stravování a pitného režimu na pracovišti, zavedení benefitu zvýhodněného členství ve volnočasové sportovní organizaci. Kromě toho sem můžeme zahrnout i odpovídající rozdělení pracovních úkolů s ohledem na věk a fyzickou kondici pracovníků či ergonomii pracovních míst (Pillinger, 2008, s. 31–34). Podobným způsobem se k problematice vyjadřují i Štorová a Fukan (2012, s. 47). Opatření pro zlepšení zdraví zaměstnanců a prevenci některých onemocnění musí být dlouhodobějšího charakteru. Jedním z nich je podpora sportovní aktivity pracovníků například prostřednictvím poukázek či slev do sportovních center. Zaměstnanci by dále měli

mít možnost stravovat se na pracovišti. Pokud to není možné, zaměstnavatel by měl zajistit kuchyňku vybavenou lednicí a mikrovlnnou troubou. Také by měl brát ohled na nekuřáky a jasně vymezit kuřácké prostory.

Ciutiene a Railaite (2015, s. 392–395) upozorňují na výhody plynoucí z podpory zdravého životního stylu zaměstnanců. Podle autorek se tak snižují náklady zaměstnavatele na zdravotní péči a tento přístup zároveň přispívá k vyšší produktivitě a spokojenosti pracovníků. S prevencí rizik vzniku zdravotních problémů souvisí samozřejmě i pracovní prostředí a ergonomie. Cílem správné ergonomie je navrhnout pracovní prostředí takovým způsobem, aby co nejvíce omezovalo vznik potencionálních rizikových faktorů ohrožujících pracovní výkon.

Ilmarinen (2002, s. 8) v souvislosti se zajištěním zdravého pracoviště hovoří o možnosti adekvátního přizpůsobení fyzické zátěže na pracovišti věku zaměstnance. Fyzická kondice se samozřejmě postupně se zvyšujícím se věkem snižuje. Pro představu je kapacita mladého člověka zhruba dvakrát tak větší než kapacita starší osoby. Problémem tedy je, že fyzická náročnost neklesá ruku v ruce s požadavky na konkrétní pracovní místo.

2.2.3 Flexibilní pracovní doba

Dalším důležitým nástrojem je určitá flexibilita forem pracovní doby. Do této kategorie můžeme zahrnout několik typů forem práce, jejichž cílem je usnadnit zaměstnanci spojení svého soukromého a pracovního života. Zákoník práce umožňuje několik variant, které může zaměstnavatel sjednat se zaměstnancem. Podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, § 80 lze sjednat kratší pracovní dobu. Další možností je alternativní pracovní úvazek na základě dohod konaných mimo pracovní poměr. Konkrétně se jedná o dohodu o provedení práce, v rámci které může zaměstnanec odpracovat maximálně 300 hodin za rok. Druhým typem je dohoda o pracovní činnosti, kde je opět určen limit pro odpracované hodiny. Zaměstnanec nesmí odpracovat více než polovinu stanovené týdenní pracovní doby. Obě varianty uvádí zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, § 74–77 (MPSV, 2017b).

Termínem flexibilní pracovní doby se nejčastěji rozumí pružná pracovní doba. Podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, § 85 se pružná pracovní doba skládá ze základní a volitelné části pracovní doby. Pevná část stanovené pracovní doby je určená

zaměstnavatelem. Úsek volitelné části pracovní doby rovněž určuje zaměstnavatel, ovšem její začátek a konec si již rozvrhuje zaměstnanec sám na základě svých potřeb. Celková délka pracovní směny však nesmí přesáhnout 12 hodin. Další možností je nerovnoměrné rozvržení pracovní doby a konto pracovní doby, které upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, § 86. Pokud zaměstnavatel zavede konto pracovní doby, musí zaměstnanec odpracovat stanovený počet hodin během určitého vyrovnávacího období. Nesmí přitom překročit zákonem stanovený denní maximální počet hodin (MPSV, 2017b).

Kromě pružné pracovní doby lze využít stlačený pracovní týden, kdy může zaměstnanec „napracovat“ týdenní pracovní fond v kratším časovém úseku. Například místo osmihodinové pracovní doby zaměstnanec pracuje deset hodin denně, ovšem pouze čtyři dny v týdnu. Další variantou je sdílení pracovního místa více zaměstnanci. Pracovní doba plného úvazku se v takovém případě rozdělí mezi zaměstnance, kteří v dané společnosti pracují na kratší pracovní úvazek. Rovněž je možné sjednat práci z domova tzv. home office a práci na dálku neboli teleworking (MPSV, 2008).

Podle Strnada a Skály (2013, s. 19–21) flexibilní formy práce na jedné straně zcela jistě pozitivně přispívají k harmonizaci osobního a pracovního života zaměstnance, na straně druhé mohou i šetřit provozní náklady zaměstnavatele. Je ovšem důležité brát v úvahu, že tento typ spolupráce nemusí být vhodný pro všechny typy pracovišť a ani nemusí vyhovovat všem zaměstnancům.

Pillinger (2008, s. 35–41) uvádí, že organizace poskytující možnost využití flexibilní pracovní doby vykazují vyšší efektivitu pracovníků a nižší počet zaměstnanců na nemocenské. Autorka podtrhuje důležitost politiky flexibilní pracovní doby pro firemní kulturu, která musí zohledňovat i osobní život pracovníka. Mezi konkrétní opatření lze uvést snižování pracovní doby zaměstnance rovnoměrně s jeho blížícím se odchodem do důchodu, či vytvoření specifických schémat pracovní doby beroucí v úvahu věk a náročnost pracovní pozice. Pro dosažení co možná nejvyšší efektivity je rovněž klíčová spolupráce se samotnými zaměstnanci i odborovými organizacemi. Možnost využití flexibilní pracovní doby by měla být nabídnuta všem zaměstnancům bez rozdílu. Ovšem Pillinger vzápětí dodává, že tento nástroj by měl primárně sloužit zaměstnancům, pro které je flexibilní pracovní doba nejvíce potřeba. Jedná se například o zaměstnankyně na mateřské dovolené a právě starší zaměstnance, u kterých se blíží dosažení důchodového věku. Podobný postoj k uvedené problematice zaujímají i Ciutiene a Railaite (2015,

s. 392–395), podle kterých mají flexibilní pracovní postupy vycházet vstříc potřebám zaměstnanců. Při zavedení takových postupů se snižuje pravděpodobnost výskytu zažívaného stresu u zaměstnanců a naopak se zvyšuje míra jejich spokojenosti v práci. Flexibilní pracovní postupy navíc poskytují příležitosti ke vzniku efektivního a zdravého pracoviště.

2.2.4 Nábor a udržení mladších pracovníků

Obecně platí, že zaměstnavatelé by se měli snažit o to, aby připoutali pozornost talentovaných pracovníků všech věkových kategorií. Organizace se proto musí stát atraktivními pro potencionální uchazeče o zaměstnání v daném oboru (Pillinger, 2008, s. 42–44). Protože age management zahrnuje všechny věkové kategorie, jeho čtvrtou oblastí je nábor a udržení mladých pracovníků. Mladými pracovníky zde budeme rozumět především kategorii absolventů. Mezi hlavní nástroje náboru absolventů patří podle Agrawala (2014) spolupráce se středními a vysokými školami, například formou účasti na studentských veletrzích pracovních příležitostí. Jak již bylo řečeno, je důležité budovat dobrou pověst firmy mezi studenty a absolventy. Pro tuto skupinu představují podle autora jeden z nejúčinnějších prostředků sociální sítě. Forma online propagace by však měla být uvážena a disponovat určitou přidanou hodnotou, která mladé uchazeče osloví. Dalším doporučeným krokem je usnadnění procesu výběrového řízení například snížením počtu výběrových kol.

Dieker (2014) tvrdí, že je dobré rozšířit oblast hledání absolventů mezi různé obory a školy. Kvalitní kandidáty lze najít i mimo elitní vzdělávací instituce. Největšími motivačními prvky k přilákání mladých talentů jsou podle autorky dva hlavní faktory – sociální odpovědnost firmy a poskytování mentoringu. Mladá generace chce pracovat především pro společnosti, jejichž strategie a cíle jsou v souladu s jejich vlastními hodnotami. Podobné tipy pro nábor a udržení mladých pracovníků navrhuje i Gustafson (2016). Pro mladé lidi je velmi důležité udržovat rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Neméně podstatné je, aby zaměstnavatel poskytoval příležitosti k růstu. Mladší pracovníci velmi oceňují zpětnou vazbu ke svému pracovnímu výkonu. Podle Toops (2014) chtějí mladí zaměstnanci v práci co nejvíce využívat nejnovější technologie i sociální sítě. Dobrým nástrojem pro získávání mladších pracovníků jsou trainee programy,

v rámci nichž si studenti nebo absolventi vyzkouší po určitou dobu pracovat v různých firemních odděleních. Tato zkušenost jim umožní poznat firemní kulturu a také zjistit, jaký typ práce jim vyhovuje.

2.2.5 Příprava starších zaměstnanců na odchod do důchodu

Pátá oblast nástrojů age managementu se soustředí na přípravu starších zaměstnanců na odchod do důchodu. Pillinger (2008, s. 45–46) uvádí, že zaměstnavatel může v této oblasti poskytovat poradenství nebo uspořádat školicí semináře. Kromě toho může nabídnout možnost spolupráce na alternativní pracovní úvazek zaměstnancům i poté, co odejdou do důchodu. Oblast přípravy zaměstnance na odchod do důchodu se ve velké míře shoduje s udržením starších zaměstnanců ve společnosti. Mezi nejčastější doporučení postupného odchodu do důchodu patří snížení pracovního úvazku, přechod na alternativní pracovní úvazek nebo práce z domova. Dalším opatřením, které lze ve fázi přechodu zavést, je úloha staršího zaměstnance jako mentora. Zkušený zaměstnanec tak může zaučovat méně zkušené kolegy a předávat své znalosti a dovednosti dále.

Důležitou součástí přípravy zaměstnance na odchod do důchodu je poskytování vzdělávání v oblasti stárnutí. Čeledová, Kalvach a Čeleda (2016, s. 97) rozlišují vzdělávání ke stáří a o stáří. První kategorie zahrnuje veškeré informace týkající se zdravé životosprávy ve vyšším věku nebo možností vzdělávání například na univerzitách třetího věku nebo v organizacích, které se na vzdělávání jedinců starších 50 let specializují. Kromě toho by vzdělávání ke stáří mělo obsahovat informace o problémech, které se mohou v penzi vyskytnout, jako například péče o staršího partnera. Vzdělávání o stáří potom zahrnuje témata vážící se k toleranci ke starším lidem, informacím o měnícím se zdravotním stavu nebo možnosti vzniku problematických mezigeneračních vztahů v rodině. Současně se dá předpokládat i změna ekonomické situace a poměrů souvisejících s bydlením; tím se myslí bezpečnost, financování nebo bezbariérový přístup.

Vidovićová a Rabušic (2003, s. 31) také upozorňují na některé změny, které se pojí s přechodem z ekonomicky aktivního jedince ve starobního důchodce. Představy o odchodu do důchodu v mladším věku souvisejí zejména se spoustou volného času, ale

v porovnání s realitou se mohou značně lišit. Jedinci se zcela změni životní styl, finanční prostředky i každodenní náplň. Na odchod do důchodu je pro jedince lepší se připravit.

2.3 HLAVNÍ PŘÍNOSY A VÝZNAM AGE MANAGEMENTU

Podle Bielinga a kol. (2014, s. 5–30) efektivní řízení věku v organizaci značně přispívá ke spokojenosti zaměstnanců, čímž se zvyšuje celkový výkon organizace. Pokud totiž organizace signalizují, že si cení svých zaměstnanců, například prostřednictvím zavedení politiky age managementu, existuje vysoká pravděpodobnost, že se jejich produktivita zvýší. Aplikace age managementu tak nepřímě přispívá k výkonnosti organizace – především skrze pozitivní vliv na dobré životní podmínky zaměstnanců. Rabl a Triana (2014, s. 412–415) uvádějí, že age management je pozitivně spojován s budováním pověsti a atraktivity organizace pro potenciální uchazeče o zaměstnání. Je však důležité, aby strategie řízení věku byla náležitě propracována. Pokud bude firma vysílat nekonzistentní signály, může to na zaměstnance a okolní prostředí působit pokrytecky a dobrou pověst společnosti naopak poškodit.

Cimbálníková a kol. (2012, s. 101–102) definují celkem čtyři hlavní benefity age managementu pro organizace. Prvním z nich je posílení organizačního kapitálu, který firmy získají osvojením antidiskriminačních principů podporujících rovné příležitosti pro všechny. Druhou nespornou výhodou je zvyšování kvality lidských zdrojů, protože cílem age managementu je získat různorodou pracovní sílu co se týká věku i zkušeností. Třetím benefitem autoři rozumí posílení konkurenceschopnosti a výkonnosti dané firmy společně s upevněním pozice na trhu. V neposlední řadě také age management pozitivně ovlivňuje prestiž firmy a navíc je součástí sociální odpovědnosti organizací.

Sociální odpovědnost organizace zvyšuje její prestiž a atraktivitu zejména mezi uchazeči o zaměstnání. Zaměstnavatel by tak měl poskytovat dostatek příležitostí k osobnímu i profesnímu rozvoji, zvážit nabídku flexibilní pracovní doby a celkově zaměstnancům vycházet vstříc v oblasti harmonizace osobního a pracovního života. Čím spokojenější je zaměstnanec, tím se zvyšuje pravděpodobnost, že se zvýší i jeho produktivita. Do principů odpovědného podnikání by se měli zapojit sami zaměstnanci společně s odbory a stakeholdery (Kalousová a kol., 2015, s. 14–15).

2.3.1 Zabránění věkové diskriminaci v pracovním prostředí

Jeden z hlavních významů age managementu je snaha zabránit veškerým projevům věkové diskriminace. Zásady, které zakazují diskriminaci, jsou vždy legislativně upraveny a definovány. Směrnice Evropské unie jasně stanovují soubor práv a povinností, které jsou závazné pro všechny členské země. Mezi zásadní princip patří právo všech občanů EU na právní ochranu proti přímé i nepřímé diskriminaci v oblasti vzdělávání, sociálního zabezpečení, zdravotní péče a přístupu ke zboží a službám. To nezávisle na jejich etnickém původu, náboženství, víře, sexuální orientaci, zdravotním postižení a věku. Členské země jsou proto povinné přijmout opatření k boji proti diskriminaci z výše uvedených důvodů (European Commission, 2016).

Oblast rovného zacházení v zaměstnání upravuje směrnice Rady číslo 2000/78/ES ze dne 27. listopadu 2000. V této směrnici je opět ukotven princip zákazu diskriminace v zaměstnání a odborné přípravě na základě náboženského vyznání nebo přesvědčení, zdravotního postižení, věku nebo sexuální orientace. Zaměstnavatelé musí vynaložit přiměřené úsilí, aby vyhověli všem osobám kvalifikovaným k účasti na školení nebo placeném zaměstnávání. Omezené výjimky ze zásady rovného zacházení jsou připuštěny jen v případě, pokud je nutné zachovat étos určitého náboženství v organizaci, nebo v případě, že zaměstnavatel oprávněně potřebuje zaměstnance pouze určité věkové kategorie (European Commission, 2016). S touto výjimkou je však potřeba zacházet velmi opatrně.

Legislativní stránku v České republice upravuje antidiskriminační zákon č. 198/2009 Sb. vycházející zejména z Listiny základních práv a svobod. Tento zákon jasně zakazuje diskriminaci v oblasti:

- a) *práva na zaměstnání a přístupu k zaměstnání,*
- b) *přístupu k povolání, podnikání a jiné samostatné výdělečné činnosti,*
- c) *pracovních, služebních poměrů a jiné závislé činnosti, včetně odměňování,*
- d) *členství a činnosti v odborových organizacích, radách zaměstnanců nebo organizacích zaměstnavatelů, včetně výhod, které tyto organizace svým členům poskytují,*
- e) *členství a činnosti v profesních komorách, včetně výhod, které tyto veřejnoprávní korporace svým členům poskytují,*

- f) *sociálního zabezpečení,*
- g) *přiznání a poskytování sociálních výhod,*
- h) *přístupu ke zdravotní péči a jejího poskytování,*
- i) *přístupu ke vzdělání a jeho poskytování,*
- j) *přístupu ke zboží a službám, včetně bydlení, pokud jsou nabízeny veřejnosti nebo při jejich poskytování (MPSV, 2017a).*

Antidiskriminační zákon dále definuje přímou a nepřímou diskriminaci. Jako přímá diskriminace se rozumí situace, ve které „...bylo s jednou osobou zacházeno ve srovnatelné situaci méně výhodným způsobem než s osobou jinou.“ K nepřímé diskriminaci dochází ve chvíli, „...kdy na základě zdánlivě neutrálního rozhodnutí, kritéria nebo praxe je z některého z důvodů uvedených v § 2 odst. 3 písm. a) osoba znevýhodněna oproti ostatním.“ Uvedenými důvody se zde rozumí věk, sexuální orientace, zdravotní postižení, rasa, pohlaví nebo náboženské vyznání (MPSV, 2017a). Na antidiskriminační zákon se odkazuje také novela českého zákoníku práce 262/2006 Sb., který tuto oblast upravuje v § 16 a § 17. Jedná se zejména o poskytování rovných pracovních podmínek všem zaměstnancům, zachování rovnosti v odměňování za stejnou práci, dále v odborné přípravě a samozřejmě zákaz přímé i nepřímé diskriminace na pracovišti a podobně (MPSV, 2017b).

Sociolog Anthony Giddens (2013, s. 978) definuje diskriminaci jako „...jednání upírající členům konkrétní skupiny zdroje či odměny, které se nabízejí ostatním.“ Podle Muchy a Vodákové (1996, s. 213) lze diskriminaci rozumět „...fakt a způsob omezování nebo poškozování určitých společenských skupin v jejich právech a nárocích.“

Dle Marshalla (2007, s. 257) může být diskriminace chápána jako činnost institucí nebo jednotlivců, která zcela neuměřeně a systematicky poškozují členy společensky marginalizované skupiny. Zažívaná diskriminace přitom může mít velmi nepříznivý vliv na zdraví, duševní pohodu i profesní chování jedince. Určitou roli zde hraje i kulturní kontext, který může ospravedlňovat rozdílné zacházení s lidmi v závislosti na určitých charakteristikách. Vogt Yuan (2007, s. 306) tvrdí, že zažívaná diskriminace působí na jedince velmi negativně, škodí jeho psychickému zdraví i celkovému životnímu stylu.

Roscigno a kol. (2007, s. 314–330) upozorňují, že diskriminační chování nemusí být vždy vědomé, může se jednat i o nevědomé předsudky, kdy dotyční nevnímají své chování jako diskriminační. K odůvodnění takového chování pak jedinci užívají neutrální argumenty. Například v souvislosti s propouštěním starších pracovníků či odmítnutím je zaměstnat poslouží jako vysvětlení přizpůsobení se tlakům na trhu práce. Skupinu, která je nejvíce ohrožena věkovou diskriminací, tvoří středně nebo částečně kvalifikovaní zaměstnanci starší 50 let.

Někdy se o věkové diskriminaci hovoří jako o ageismu. Vidovičová (2005) uvádí, že poprvé tento termín použil americký autor Robert Butler, který jej vymezuje jako mezigenerační problém, kdy mladší generace diskriminuje tu starší. Butler (1980, s. 8) upozorňuje na tři aspekty problému. Prvním z nich jsou předsudky a stereotypní postoje vůči starším lidem, kterým podléhají i samotní starší lidé, jichž se tento problém týká. Dále to jsou diskriminační praktiky zaměřené proti starším lidem zejména v oblasti zaměstnanosti, ale i dalších sociálních sfér. Nakonec sem patří i institucionální praktiky a politiky udržující stereotypní přesvědčení o starších lidech, jež snižují příležitosti k vedení spokojeného života a ohrožují osobní důstojnost. Butler dodává, že všechny tyto stereotypní přístupy, diskriminační formy chování a výše zmíněné institucionální politiky se navzájem posilují a dohromady přetvářejí přirozený proces stárnutí v sociální problém.

Mezi nejčastější formy ageismu a věkové diskriminace patří ztráta zaměstnání z důvodu věku, znevýhodnění během výběrového řízení na pracovní pozici, exkluze osob určitého věku z trhu práce a z procesu vzdělávání (Walker, 1999, s. 369).

Vidovičová (2005) hovoří o dvou možných přístupech k vymezení ageismu. První z nich v podstatě definuje ageismus jako věkovou diskriminaci, zatímco druhý pohled zužuje tuto diskriminaci pouze na starší jedince na základě stereotypních představ o starších lidech. Vidovičová a Rabušic (2005, s. 6) ve své společné studii zaměřené právě na stáří a věkovou diskriminaci chápou ageismus jako ideologii, která je „...založená na sdíleném přesvědčení o kvalitativní nerovnosti jednotlivých fází lidského životního cyklu manifestovaná skrze proces systematické, symbolické i reálné stereotypizace a diskriminace osob a skupin na základě jejich chronologického věku a/nebo na jejich příslušnosti k určité generaci.“ Farková (2009, s. 100) vysvětluje ageismus jako určitý typ

diskriminace na základě věku, který se týká zejména starších osob. Hlavní hrozba ageismu tkví v tom, že jeho následkem může dojít až k úplnému vyloučení jedince ze společnosti.

Vidovićová a Rabušic (2005, s. 45–46) v kontextu preventivních opatření proti ageismu uvádějí několik doporučení pro oblast trhu práce. Ty se ve velké míře ztotožňují s již uvedenými nástroji a opatřeními age managementu. V první řadě autorka vyzdvihuje důležitost celoživotního učení, které by mělo být neodmyslitelnou součástí strategie lidských zdrojů nehledě na daný obor a úroveň vzdělání. Dalším krokem je efektivní nábor zaměstnanců prováděný takovým způsobem, aby vzdělání a praxe kandidáta byla v souladu s pracovní pozicí. V sektoru odměňování je třeba upravit systém na způsob zohledňující výkon, a nikoliv odpracované roky v organizaci. Vyšší flexibility lze dosáhnout formou úpravy pracovní doby, ergonomie pracovního prostředí a podobně.

Autoři studie nahlíží na ageismus komplexněji než pouze z úhlu pohledu trhu práce. Kromě něj vymezují další tematické bloky, kterými jsou:

- obecné postoje k věku jako k sociální charakteristice,
- populární kultura,
- důchodové systémy,
- zdravotní systémy.

Aby se ageismu dalo efektivně předcházet, museli by být všechny tyto okruhy součástí politické agendy. Autoři zde přímo navrhnou metodu tzv. age mainstreamingu jako potenciálního řešení. Při použití této metody by fenomén věku a stárnutí byl začleněn do všech okruhů veřejných politik. V průběhu procesu jakéhokoliv rozhodování a hodnocení by potom bylo zohledněno i hledisko věku. Nebezpečí age mainstreamingu však tkví v možnosti výskytu pozitivní diskriminace znevýhodněné věkové skupiny (Vidovićová a Rabušic, 2005, s. 45–46).

V roce 2015 byl uskutečněn průzkum Eurobarometer zaměřený na obecné představy občanů Evropské unie o diskriminaci. Průzkumu se zúčastnilo přibližně 28 000 respondentů napříč členskými státy Evropské unie. I přes zavedená antidiskriminační opatření vyšlo najevo, že celkem 42 % dotázaných považuje výskyt diskriminace osob starších 55 let ve své zemi za velmi rozšířený. Tento názor jasně převládá u respondentů z České republiky

a Maďarska (58 %), Bulharska (57 %) a Rumunska (56 %). Naopak nejméně respondentů, kteří se domnívají, že v jejich zemi převládá tento typ diskriminace, bylo z Dánska. Zde takto smýšlelo 22 % dotázaných (European Commission, 2015, s. 14–16).

Většina Evropanů, přesněji 56 % dotázaných, se rovněž domnívá, že osoby starší 55 let jsou výrazně znevýhodněné v oblasti náboru. Ve většině zemí je věková diskriminace jedinců nad 55 let považována za nejčastější formu diskriminace při náboru. Podíl respondentů, kteří se domnívají, že osoby ve věku nad 55 let jsou jako kandidáti ve výběrovém řízení silně znevýhodněni, je nejvyšší v Nizozemsku (78 %). Naopak nejnižší podíl respondentů byl z Itálie (40 %). V České republice takto vypovědělo 66 % dotázaných (European Commission, 2015, s. 81).

Součástí průzkumu Eurobarometer byla rovněž otázka zjišťující osobní zkušenost dotázaného s některou z forem diskriminace. Celkem 5 % z celkového vzorku respondentů uvedlo, že v posledních dvanácti měsících osobně zažili věkovou diskriminaci (nad 55 let věku). Nejvíce respondentů, kteří takto vypověděli, pocházelo z České republiky (8 %), Slovenska a Rakouska (7 %). Nejméně naopak z Malty (1 %) a 2 % z Lucemburska (European Commission, 2015, s. 68–69).

2.3.2 Stereotypy o starších pracovnících

Jedním z hlavních úkolů age managementu by mělo být také zmírnění vlivu věku na vnímání pracovníků a přizpůsobení pracovních podmínek na měnící se pracovní schopnost starších jedinců. Negativní hodnocení a přístup k vyššímu věku totiž může ovlivňovat sebevědomí pracovníků společně s jejich pracovním výkonem. Pokud chceme v co nejvyšší míře zabránit negativním faktorům ovlivňující pracovní schopnost starších zaměstnanců, je nutné je zapojit do odborné přípravy a rozvoje kompetencí. Dále je nezbytné bojovat proti věkovým stereotypům, s nimiž se potýká celá západní společnost (Solem, 2008, s. 65).

Hlavním problémem, se kterým se setkávají starší zaměstnanci, jsou převažující negativní stereotypy a předsudky. Stereotypy lze definovat jako „...*představy, názory a postoje, které určití jednotlivci či skupiny osob zaujímají k jiným skupinám nebo sobě samým.*“ Oproti stereotypům mají předsudky „...*emocionální náboj, zatímco racionální*

obsah v nich může být potlačen“ (Průcha, 2010, s. 67). Dle Giddense (2013, s. 995) je stereotyp: „...zafixovaná a neměnná charakterizace určité skupiny osob.“

Zaměstnavatelé a manažeři upřednostňují mladší kolegy a často trpí stereotypními předsudky vůči starším pracovníkům. Vidí je jako neflexibilní a pomalé. Investici do jejich vzdělávání považují za zbytečnou a opomíjejí přitom jejich pozitivní přínos. Existuje však řada výhod, kterými mohou starší zaměstnanci firmu obohatit. Jedná se především o vyšší závazek k práci, nižší míru fluktuace a absence v porovnání s mladšími pracovníky. Nahrazování starších pracovníků mladšími je považováno za efektivní způsob úspory finančních zdrojů, protože mladší pracovníci jsou vnímáni jako levnější a dlouhodobější investice. Tento přístup však ve většině případů zapříčiňuje odchod starších pracovníků ze zaměstnání a zároveň snižuje mobilitu při opětovném získání jiného pracovního místa (Roscigna a kol., 2007, s. 314–330).

Mezi nejčastější předsudky o starších zaměstnancích patří neopodstatnělé představy o jejich rigiditě, neschopnosti delší dobu se soustředit a intoleranci vůči změnám. Starší zaměstnanci bývají vůči změnám vstřícnější a mívají vyšší worklife balance. Jinými slovy, umí lépe sladit osobní a pracovní život. Zpravidla již disponují našetřenými finančními zdroji a zažívají méně konfliktů v rodinném životě než jejich mladší kolegové (Boon James a kol., 2013, s. 729–740).

V roce 2006 Středisko empirických výzkumů uspořádalo rozsáhlý výzkum nazvaný *„Třetí kariéra“*. Jeho součástí bylo i šetření, které si kladlo za cíl zjistit uplatnitelnost starších jedinců na trhu práce a také úhel pohledu na tuto věkovou kategorii očima zaměstnavatelů. Z celkového počtu 1011 respondentů byla sestavena nejčastěji uplatňovaná charakteristika při posuzování starších pracovníků. Bylo zjištěno, že v otázce vnímání starších pracovníků převažují stereotypy. Obecně převažovaly představy o třech hlavních nedostatcích starších pracovníků vůči jejich mladším kolegům – menší odolnost proti změnám, vykazování nižšího pracovního tempa a pomalejší rychlost v učení a vstřebávání nových věcí. Kladně byly u nich vyzdvihovány především bohaté pracovní zkušenosti a určitý nadhled, který lze využít v napjatých situacích (STEM, 2006, s. 8–9).

2.3.3 Výhody a nevýhody zaměstnávání starších pracovníků

Bastien (2006) předkládá několik důvodů k zaměstnávání starších pracovníků. Mezi hlavní důvody řadí jejich oddanost a vysokou míru loajality k organizaci. Starší zaměstnanci, ve srovnání se svými mladšími kolegy, pocítují vyšší závazek vůči svému zaměstnavateli. Jsou přesní, dochvilní a zodpovědní. Starší pracovníci bývají podle autora upřímní a převažuje u nich personální integrita. Dále autor hovoří o jejich důvěryhodnosti, zkušenostech získaných za léta praxe a vyšší komunikační dovednosti.

O pozitivních a negativních stránkách zaměstnávání starších pracovníků se vyjadřují také Bočková a kol. (2011, s. 28–29). Níže uvedené charakteristiky uvádí autoři na základě provedeného výzkumu, kterého se zúčastnili zaměstnanci starší 50 let a personalisté z dotázaných firem. Výzkum byl uskutečněn v České republice v letech 2009–2011, v rámci projektu 50+ Aktivně, a to pod záštitou Respekt institutu. Podle něho mezi největší handicapy starších osob patří zejména informační technologie a horší znalost cizích jazyků. Dále je zde uvedena nižší přizpůsobivost na měnící se podmínky a nižší flexibilita. Starší pracovníci se také neradi učí novým věcem, s věkem se zhoršuje i jejich paměť, zaostávají v rychlosti rozhodování v pracovním tempu. Naopak mezi výhody zaměstnávání starších pracovníků lze uvést dlouholeté pracovní zkušenosti, vyšší odbornost a orientaci v oboru, a v neposlední řadě i rozsáhlou síť kontaktů. Kromě toho bývají starší zaměstnanci rozvážnější a také loajálnější.

Práce se staršími pracovníky se vyznačuje určitými specifiky. Je jasné, že jejich pracovní tempo může být nižší než u jejich mladších kolegů. A stejně tak mohou mít mezery v oblasti informačních technologií či znalosti cizích jazyků. Je však důležité neopomíjet jejich pozitiva, mezi které patří hlavně bohaté zkušenosti a obvykle i vyšší loajalita vůči zaměstnavateli. Výše zmíněné charakteristiky samozřejmě nelze všeobecně generalizovat, mohou však být nápomocné při práci s věkově diverzifikovanými pracovními týmy.

2.3.4 Mezigenerační solidarita

Dalším významným úkolem age managementu je podpora mezigenerační soudržnosti, výměny znalostí a předcházení generačním konfliktům. Níže je popsána řada

přístupů, jak na problematiku generací nahlíží různí autoři. Podle Kabátka (1996, s. 339) je generace „...velká, sociálně diferencovaná skupina osob, které jsou spojené dobově podmíněným stylem myšlení a jednání a prožívají podstatná období své socializace ve shodných historických a kulturních podmínkách.“ Giddens (2013, s. 980) definuje generaci jako „...kompletní skupinu osob narozených a žijících ve stejné době. Generace se rodí do konkrétní společnosti, která však zároveň formuje její společné prožitky.“

Každá generace disponuje vlastním rozlišováním sociálních a kulturních funkcí. Důvodem tohoto jevu je zejména skutečnost, že jednotlivé generace vždy vznikají za určitých politických událostí zasazených do konkrétního kulturního kontextu. Generací můžeme rozumět skupinu lidí nacházející se v určitém čase, která sdílí určitý habitus a životní styl. Můžeme ji také definovat kulturně, a to skrze sdílené trauma jako je třeba válka nebo přírodní katastrofa. Generační konflikty potom mohou vzniknout například na pomezí blížícího se odchodu do důchodu nebo v případě vysoké nezaměstnanosti mladých lidí. Zatímco mladší generace obviňují ty starší ze zastarávání znalostí, ti starší zase vyčítají mladým nedostatek zkušeností. Odpovědí na problém nezaměstnanosti mladých lidí má být částečně strategie předčasného odchodu do důchodu starších pracovníků. Ovšem je to právě tato strategie, která je zdrojem generačních konfliktů. Starší pracovníci totiž začali být vytlačováni z trhu práce (Turner, 1998, s. 300–303).

Konflikty vznikají na základě různých způsobů myšlení každé generace. Z přítomnosti několika generací na pracovišti je však potřeba si vzít to lepší a zkombinovat nadšení mladších zaměstnanců se zkušenostmi a moudrostí zaměstnanců starších. Jedině vzájemnou kooperací může vzniknout podnětné pracovní prostředí.

V literatuře se zpravidla setkáváme s typologií generací. Je třeba upozornit, že se jedná o stereotypizaci, která je ovlivněna sociokulturním prostředím. U jednotlivých autorů se definice generací včetně let narození mohou lehce odlišovat. Nejčastěji se jedná o rozdělení do čtyř až pěti generací podle anglosaského vzoru. Ač s ní čeští autoři pracují nejvíce, často se neslučuje s českým prostředím.

Podle Ledvinkové (2010) můžeme v současné době rozlišit celkem čtyři typy generací podle doby svého narození: baby boomers (1943–1964); generace X (1965–1980), generace Y (1981–2001) a generace Z (2002–2016). Každá z těchto generací vyrůstala

v trochu odlišném sociokulturním prostředí. Pokud bychom chtěli vztáhnout problematiku generací na pracovní prostředí, pak zde nalezneme několik rozdílů, a to zejména v uspořádání hodnot a v pracovní motivaci zástupců různých skupin.

Nejstarší generací, se kterou se můžeme na trhu práce setkat již jen minimálně, jsou tzv. tradicionalisté, narození v letech 1900–1945. Dle uvedených údajů tvoří tradicionalisté cca 5 % celkové současné pracovní síly. Tito lidé zpravidla uznávají autority a rádi pracují v zaměstnání, které má striktně hierarchizovanou organizační strukturu. S tradicionalisty je spojována loajalita a disciplinovanost. Tradicionalisté velmi oceňují uznání ze strany zaměstnavatele, který jim dává najevo, že si jejich práce váží. Mají pak tendenci tvrdě pracovat z pocitu hrdosti a odhodlání (Wiedmer, 2015, s. 51–58).

Po tradicionalistech následuje generace poválečná, taktéž nazývaná jako baby boomers. Jedná se o nejpočetnější generaci a většina lidí z této generace dosáhne důchodového věku v následujícím desetiletí. Baby boomers lze charakterizovat jako velmi tvrdě pracující, konkurenceschopné, motivované prestiží a postavením. Tato generace se vyznačuje poměrně silnou pracovní etikou a morálkou, mezi jejíž primární motivy patří peníze a moc. Je to právě ona silná pracovní morálka, která mnoho z nich dotlačila do velmi odpovědných pozic, kterých se nechtějí vzdát, neboť svoji identitu vnímají jako úzce spjatou s pracovní pozicí (Wiedmer, 2015, s. 51–58). Podobným způsobem charakterizuje baby boomers také Jose (2015, s. 52–53). Podle něj se tito jedinci vyznačují soutěživým duchem a tím, že doslova „žijí prací“.

Určitý obrat přichází s generací X. Ledvinková (2010) upozorňuje, že zatímco u baby boomers se umísťovala na předních příčkách hodnotového žebříčku práce a kariéra, generace X již upřednostňuje svůj osobní život před tím pracovním. Lidé narození v této generaci bývají charakterizováni jako inovativnější, vstřícnější vůči změnám a také již nesetrvávají v jednom zaměstnání po celý život. Jose (2015, s. 52–53) generaci X nazývá nezávislými mysliteli.

Generace X se oproti předchozím generacím vyznačuje vyšší vzdělaností a také větší snahou dosáhnout rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Tato generace je již méně loajální ke svým zaměstnavatelům a na rozdíl od tradicionalistů a baby boomers vyžaduje vyšší flexibilitu. Zaměstnanci z této generace jsou již více nezávislí a více se cení svého

osobního času. Tendence dosáhnout větší rovnováhy se objevuje v mnohem větší míře u mladší generace přezdívané Y (Wiedmer, 2015, s. 51–58).

K uvedené problematice se vyjadřuje také Brončková (2010), která popisuje hlavně rozdíl mezi generací X a Y. Generaci X vidí jako samostatné jedince, kteří si řídí svoji kariéru i život. Jsou loajální vůči svému zaměstnavateli. Pro zaměstnavatele je důležité těmto lidem poskytnout dostatečný profesní růst. Je pro ně důležitá kariéra a odkládají založení rodiny.

O generaci Y lze říci, že se jedná o jedince velmi ambiciózní snažící se dosáhnout kariérního úspěchu co možná nejdříve. Při výběru zaměstnavatele však bývají velmi pečliví, jelikož považují za velmi důležité sdílet vlastní hodnoty s těmi firemními. Upřednostňují tedy zaměstnavatele, který disponuje určitou prestiží, je schopen zaměstnancům nabídnout profesní i osobní rozvoj a je sociálně odpovědný (Ledvinková, 2010). Podle Joseho (2015, s. 52–53) je hlavní charakteristikou generace Y – nebo také Millenials – schopnost přizpůsobit se jakémukoliv prostředí.

Wiedmer uvádí, že se generace Y vyznačuje větším sebevědomím. Projevuje menší nezávislost, chce být součástí nějaké komunity a ráda vidí ve věcech a v činnostech význam. Oproti nezávislým „X“ má tato generace ráda dohled, jasné stanovené cíle a chce dostávat zpětnou vazbu ke svému výkonu. Mezi hlavní motivační prvky patří smysluplnost pracovní náplně. Celkově jsou kreativnější, rádi se zabývají tvůrčími a zajímavými projekty, vyznačují se potřebou cílevědomosti. Je pro ně důležitá rovnováha mezi pracovním a osobním životem. Sledují již více možností zaměstnání a nikoliv pouze jednu kariéru. Za zmínku také stojí, že oceňují nejnovější technologické vymoženosti (Wiedmer, 2015, s. 51–58).

Populace narozená po roce 1995 spadá do nejmladší generace, se kterou se můžeme setkat na trhu práce, a to do generace Z. Prozatím se tato generace projevuje jako společensky a ekologicky odpovědná. Tito jedinci vyrůstají v digitálním věku a využívají sociální média k denní komunikaci. Sociální média jsou běžnou součástí jejich života. Již nepotřebují být tolik vedení, díky technologiím mají přístup k informacím, očekávají rychlé výsledky a upřednostňují flexibilitu (Wiedmer, 2015, s. 51–58).

Vidovićová (2014, s. 10–11) uvádí, že v České republice se v produktivním věku momentálně nacházejí zejména dvě velké generace, a to poválečná generace a lidé narození zhruba v polovině 70. let, přezdívané Husákovy děti. Poválečná generace vyrůstala za podmínek socialismu, tedy velmi rigidní centrálně plánované ekonomiky, která jim ovšem zaručovala určité jistoty v zaměstnání. Oproti tomu tzv. Husákovy děti již vyrůstaly v období počínajícího kapitalismu, autorka charakterizuje tuto generaci jako nezávislé, zcestovalé, sebevědomé lidi, kteří často hovoří minimálně jedním cizím jazykem. Právě tato generace je momentálně nejsilněji zastoupena v populaci nacházející se v produktivním věku a má nejpočetnější účast v businessu a politice.

Strašilová (2013) uvádí, že v českém pracovním prostředí se nejčastěji střetávají dvě generace, a to X a Y. Mají zde však trochu odlišná specifika než v anglosaské kultuře. Hovoří o Husákových dětech jako o české generaci X narozených v letech 1973–1976. Generaci Y potom nazývá Havlovy děti, ty specifikuje jako jedince narozené po roce 1989. V souvislosti s generací Y panují diskuze, že v rámci této generace existuje poměrně vysoká míra nezaměstnanosti. Důvodem bývá vysokoškolské studium, jehož doba se stále více a častěji prodlužuje. Stejně doba plného osamostatnění nastává později. Problémem mladých absolventů je poté nemožnost uplatnění se ve vystudovaném oboru.

V prostředí organizace je podstata mezigeneračního soužití velmi důležitá. Pokud totiž bude docházet ke vzájemným střetům, zaměstnanci budou pociťovat vyšší stres a napětí, což výrazně sníží jejich produktivitu. Jose uvádí několik tipů, jak negativním interakcím mezi zaměstnanci různých generací zamezit. Je potřeba implementovat akční plány a strategie zaměřené na mezigenerační toleranci. Podobná opatření je nutné zavádět s patřičnou opatrností směrem k zaměstnancům ze strany seniorního managementu. Organizace by měly poskytovat odlišné vzdělávací a tréninkové metody splňující požadavky všech generací. Ze strany zaměstnavatele je také důležité poskytovat možnosti určité časové flexibility zaměstnancům, protože různé generace mají různé potřeby. Je tedy dobré zaměstnancům umožnit, aby si mohli sami řídit svůj čas. V neposlední řadě autor hovoří o otevřených komunikačních kanálech, v rámci kterých by organizace měly poskytnout příležitost každému zaměstnanci k vyjádření svých názorů. Jedná se o otevřenou komunikaci jak mezi zaměstnanci navzájem, tak mezi zaměstnanci a managementem (Jose, 2015, s. 52–53).

Age management se proto jeví jako stále naléhavější strategie potřebná k odstranění problémů souvisejících s různorodým pracovním kolektivem a mezigeneračními konflikty. Je na místě vytvořit způsob, jak řídit stárnoucí i multigenerační kolektiv v souladu s harmonizací pracovního a osobního života. Pro řízení organizačních změn je samozřejmě nezbytné zohlednit odlišnou motivaci pracovníků z různých generací. Z důvodu nárůstu starší pracovní síly a částečně kvůli pozdějšímu důchodovému věku se ve stejném pracovním prostředí může ocitnout seskupení tří až čtyř generací, což vytváří novou dynamiku a výzvy (Millar a Culpin, 2014, s. 544).

2.4 SHRUTÍ KAPITOLY

Druhá kapitola byla zaměřená na uplatňování age managementu v praxi. V oblasti implementace konceptu age managementu byly zmíněny celkem tři postupy. Všechny se shodují v tom, že je nezbytné, aby byl age management součástí strategie dané organizace. Drobné rozdíly poté můžeme najít v jednotlivých krocích. Z uvedených postupů Walkera, Cimbálníkové a kol., Näsmana a Ilmarinena se lehce odlišuje právě finský model, který celý proces zužuje pouze do tří fází. Podle všeho se jedná o dlouhodobý proces, který vyžaduje zapojení samotných zaměstnanců, a to včetně zaměstnaneckých organizací a využívání zpětné vazby.

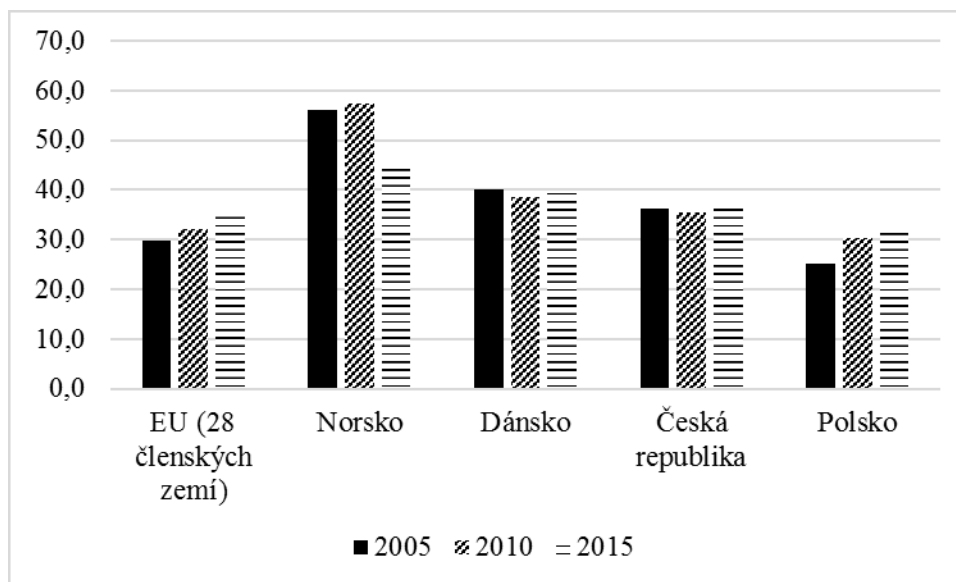
V kapitole byly rovněž uvedeny jednotlivé nástroje uplatňování age managementu zaměřené zejména na zaměstnance starší 50 let. Dobrá praxe age managementu by měla zahrnovat i takovou personální politiku, která by zatraktivnila práci v dané organizaci také pro mladší uchazeče o zaměstnání. Rovněž by měla nabízet dostatek příležitostí k osobnostnímu i pracovnímu rozvoji. Dále je důležité, aby zaměstnanec mohl dobře skloubit svůj osobní a pracovní život. Zde mohou zaměstnavatelé zavést opatření v podobě různých benefitů, jako je flexibilní pracovní doba a dny volna navíc. Neméně důležité je podporovat efektivní vzdělávání ve společnosti a také zdraví zaměstnanců z důvodu vyššího worklife balance a nižších absencí.

Hlavní přínos age managementu tak tkví v prevenci věkové diskriminace a spolupráci mezi generacemi, které se vyznačují určitými specifiky. Zde je důležité

redukovat stereotypy o starších pracovnících a přistupovat k nim dle jejich skutečných možností. Je dobré vytvářet věkově diverzifikovaný kolektiv, ve kterém mohou různé generace spolupracovat a navzájem se jeden od druhého učit.

3 VYBRANÉ VÝZKUMY AGE MANAGEMENTU V ORGANIZACÍCH

Následující kapitola představuje vybrané uskutečněné výzkumy o způsobech uplatňování age managementu v organizacích. Uvedená šetření se zabývají zejména zaměstnáváním pracovníků starších 50 let. Kapitola je rozdělena na dvě části. První z nich se věnuje organizacím v České republice, druhá část se soustředí na organizace ve vybraných zemích Evropské unie. V jednotlivých členských zemích Evropské unie panují poměrně velké rozdíly ve vnímání věku i potřeby age managementu. V druhé podkapitole jsou proto uvedeny výzkumy, které byly uskutečněny v organizačním prostředí Norska, Dánska a Polska. Severské státy byly vybrány jako zástupci zemí, kde má age management dlouhodobější tradici a hlubší zakořenění v organizační praxi. Záměrně se v této kapitole nevyskytují výzkumy provedené ve Finsku. Je to proto, že Finsku byla věnována dostatečná pozornost v rámci první kapitoly této práce. Pro porovnání slouží představení výzkumů provedených v prostředí polských organizací, kde se naopak koncept age managementu jeví jako poměrně nový.



Graf 7 – Zaměstnanost jedinců starších 50 let ve vybraných zemích EU (v %)

Zdroj: Eurostat, 2017a (vlastní zpracování)

Pro názornost graf 7 ukazuje podíl zaměstnanosti osob starších 50 let ve vybraných zemích v letech 2005, 2010 a 2015. V grafu nejvyšší podíl zastává jednoznačně Norsko,

druhá nejvyšší hodnota je reprezentována Dánskem. Nejnižší naopak Polskem. Česká republika dosáhla 37,2 % a v průběhu let mírně převyšuje průměr Evropské unie.

3.1 VÝZKUMY AGE MANAGEMENTU V ORGANIZACÍCH SÍDLÍCÍCH NA ÚZEMÍ ČESKÉ REPUBLIKY

Nejrozsáhlejší výzkumy mapující pracovní trh, probíhají pod záštitou společnosti Manpower. Každé kalendářní čtvrtletí probíhá rozsáhlý výzkum s názvem Index trhu práce. Jedná se o výzkum prováděný za účelem mapování aktuálního stavu trhu práce a zjišťování záměrů mezi zaměstnavateli. V roce 2009 se tento výzkum zaměřil právě na age management. Bylo zjištěno, že pouze 13 % zaměstnavatelů v České republice realizuje program age managementu, nebo má alespoň v této oblasti nějaké dlouhodobé plány. Zbýlé procento českých zaměstnavatelů žádnou podobnou strategii nemá. Nejčastějšími příčinami minimálního výskytu age managementu ve firmách bývá velmi nízká informovanost manažerů o jeho důležitosti a přínosu (Kotková, 2012).

V roce 2013 byl na území České republiky uskutečněn výzkum zabývající se zaměstnáváním lidí starších 50 let. Jednalo se o kvalitativní šetření v organizacích ze soukromého i veřejného sektoru zaměřené na age management z pohledu zaměstnavatele i starších zaměstnanců. Projekt zastřešovala nezisková organizace Alternativa 50+. Jednotlivé přístupy k age managementu se ve zkoumaných organizacích výrazně odlišovaly, a to v závislosti na velikosti organizace. Z výsledků vyplývá, že v malých a středně velkých soukromých firmách v České republice nalezneme velmi zřídka dlouhodobější strategii zaměřenou na age management. Lépe jsou na tom organizace s počtem zaměstnanců nad 250. Tyto organizace většinou disponují možnostmi financování podobných projektů a rovněž větší kapacitou lidských zdrojů (Sokačová a kol., 2014, s. 16–26).

Další rovinou zkoumání byla oblast věkové diskriminace na pracovišti. Vyšlo najevo, že v řadě případů se objevuje především její skrytá forma. Pokud například starší uchazeči nezapadají do mladého kolektivu, zaměstnavatel odůvodní neúspěch ve výběrovém řízení jiným způsobem. Zaměstnavatelé také často opomíjejí pozitivní přínos starších

pracovníků, kterým mohou firmu obohatit. Čeští zaměstnavatelé se nechají spíše ovlivňovat negativními stereotypy a na starší zaměstnance pohlížejí jako na méně flexibilní, vykazující pomalejší tempo a nedostatečné počítačové dovednosti. Některé firmy se ovšem usilovně snaží podobnému chování zabránit. Disponují vlastním etickým kodexem a antidiskriminačními opatřeními, na kterých si zakládají. Takových firem sice pomalu přibývá, ovšem v celkovém počtu zkoumaných organizací stále tvoří menšinu. Výzkum probíhal formou hloubkových rozhovorů i dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo celkem 37 organizací (Sokačová a kol., 2014, s. 16–26).

Mezi léty 2013–2015 byl Asociací institucí vzdělávání dospělých ČR, o.s. realizován výzkum v rámci projektu „*Implementace age managementu v České republice*“ na téma index pracovní schopnosti. Celkově se tohoto šetření zúčastnilo 301 zaměstnanců starších 50 let z celkem čtyř organizací. Autoři výzkumu přitom vycházeli z předpokladu přímé souvislosti pracovní schopnosti s pracovní motivací zaměstnance, jeho celkovou spokojeností s náplní práce a firemní kulturou. Jako další důležitý faktor pracovní motivace bylo zohledňováno zdraví zaměstnance, poněvadž pokud se jedinec potýká s dlouhodobějšími zdravotními problémy, snižuje se tím i jeho pracovní schopnost. Mezi pracovními schopnostmi respondentů byly zjištěny poměrně výrazné individuální odchylky. Výsledky byly následně porovnány s obdobným výzkumem indexu pracovní schopnosti uskutečněném v Nizozemí. V oblasti kancelářských a administrativních prací byly výsledky téměř srovnatelné. Ovšem u českých zaměstnanců pracujících manuálně byly v porovnání s Nizozemím naměřeny nižší hodnoty (Štorová, 2015, s. 28–30).

V roce 2014 Urbancová a Hlavsa uskutečnili výzkum zabývající se age managementem v českém agrárním sektoru. Podle ČSÚ potřebuje tento sektor podstoupit rychlou změnu v oblasti věkové diverzity vzhledem k nerovnoměrné a stárnoucí věkové struktuře zaměstnanců. Pracuje zde velmi nízké procento mladých pracovníků a naopak poměrně vysoké procento zaměstnanců v předdůchodovém věku. Cílem studie bylo identifikovat potřeby age managementu v českých zemědělských podnicích. Jak již bylo řečeno, v českém zemědělství převažují zaměstnanci, jejichž průměrný věk je vysoký a mladší pracovníky se přilákat nedaří. Počet zaměstnanců pod třicet let klesl zhruba o polovinu. Oproti tomu počet pracovníků starších 60 let vzrostl během desetiletého období o 50 %. Dle údajů z roku 2014 se ve věkové struktuře zaměstnanců starších 50 let pohybují dvě pětiny osob. Výzkum podstoupilo celkem 315 organizací působících v zemědělském

odvětví. Bylo zjištěno, že 73,3 % zemědělských podniků se vůbec nedaří implementovat strategii age managementu. Vzhledem k demografickému vývoji však vedení organizací přiznává, že důležitost věkové rozmanitosti na pracovišti bude stále intenzivnější (Urbancová a Hlavsa, 2014, s. 94–101).

Urbancová a Fejfarová (2017, s. 347–354) uskutečnily další dotazníkové šetření zaměřené na implementaci age managementu v organizacích na území České republiky. Toto šetření probíhalo od května 2014 do května 2015 a zúčastnilo se ho celkem 549 respondentů v podobě zástupců jednotlivých organizací. V rámci šetření se ukázalo, že více než 70 % organizací nemá žádnou strategii age managementu. Ta byla zjištěna pouze u necelých 30 % zkoumaných organizací. Nejčastějšími důvody absence age managementu ve firemní strategii bylo smýšlení organizace o age managementu. Většina organizací ho nepovažovala za důležitý prvek firemní strategie. Další překážkou byl nedostatek financí a kapacit lidských zdrojů pro zavedení takové strategie. Organizace, které age management do své strategie začlenily, poukazyvaly kromě pozitiv také na související negativa jeho implementace. Jednalo se hlavně o zvýšenou náročnost interní komunikace se zaměstnanci a také komplikovanost vedení věkově rozmanitého kolektivu (Urbancová a Fejfarová, 2017, s. 347–354).

3.2 VÝZKUMY AGE MANAGEMENTU V ORGANIZACÍCH PŮSOBÍCÍCH V PROSTŘEDÍ EVROPSKÉ UNIE

V několika zemích Evropské unie proběhla studie zaměřená na dobrou firemní praxi age managementu. Konkrétně se jednalo o Dánsko, Francii, Německo, Itálii, Nizozemsko, Polsko, Švédsko a Velkou Británii. Hlavním předmětem zkoumání byl nábor a udržení starších pracovníků v zaměstnání. Z provedené analýzy 83 firem vyplynulo, že v organizacích napříč Evropou existují rozdíly v přístupech k této firemní strategii. Důvodem rozdílných přístupů je převážně odlišné sociokulturní zázemí. V organizační praxi hrají roli kulturní aspekty, ekonomický a politický vývoj dané země. Byl rovněž zjištěn vliv vnímání věku v kontextu zaměstnatelnosti. Autoři výzkumu odlišují kulturu brzkého odchodu do důchodu fungující například ve Francii a Polsku a dále kulturu pozdního odchodu do důchodu, se kterou se můžeme setkat v Nizozemí, Německu, Británii, Švédsku a Dánsku. Provedená studie tedy potvrzuje domněnku, že prozatím neexistuje jednotný trend integrace

nástrojů age managementu. Autoři výzkumu, Frerichs a kol., na závěr konstatují, že klíčem ke kvalitní implementaci age managementu do organizační praxe je kvalitní firemní politika (Frerichs a kol., 2012, s. 666–680).

Salomon (2012, s. 2) uvádí, že vysoké skóre v oblasti pracovní spokojenosti starších zaměstnanců, vykazují hlavně severské státy, konkrétně Finsko, Norsko, Švédsko a Dánsko. Obecně tedy můžeme říci, že vztah ke starším lidem je v severských zemích pozitivnější v porovnání se zbytkem Evropy.

V Norsku byl uskutečněn výzkum zabývající se efektivitou opatření, která využívají zaměstnavatelé při přesvědčování zaměstnanců k pozdějšímu odchodu do důchodu. V roce 2001 většina norských podniků uzavřela společně s norskou vládou dohodu s názvem „*Inclusive Working Life*“. Touto dohodou se norská vláda snažila přimět organizace k rozvoji personální politiky a zavedení příslušných firemních opatření zaměřených na starší zaměstnance. Mezi nejčastěji využívaná opatření patří firemní bonusy pro zaměstnance, jimž vznikl nárok na důchod, pokud v zaměstnání setrvají minimálně o 1 rok déle. K nejvíce osvědčeným nástrojům patří kratší pracovní doba, přizpůsobení pracovní náplně pracovním schopnostem zaměstnance a dny volna navíc. Právě od roku 2001 se v Norsku zvýšil průměrný věk odchodu do důchodu. Cílem výzkumu bylo zjistit, zda se jedná o přímý účinek zavedení těchto opatření. Šetření probíhalo celkem ve dvou časových obdobích, a to v letech 2002–2004 a 2005–2007. Celkem se ho zúčastnilo 713 společností a jejich zaměstnanců starších 62 let, což je v Norsku zákonná věková hranice odchodu do důchodu. Původní hypotéza se však nepotvrdila. Výzkum prokázal, že příčiny odchodu do předčasného důchodu jsou komplexnějšího charakteru a odvíjejí se od řady různých faktorů, ať už v rámci pracoviště nebo mimo něj (Midtsundstad a kol., 2012, s. 89–104).

Autoři výše zmíněného šetření následně předkládají řadu možných vysvětlení. Jedním z nich je názor, že k těmto opatřením nemají skutečný přístup všichni zaměstnanci. Dalším důvodem může být fakt, že zavedená opatření nemusejí být efektivní pro všechny skupiny zaměstnanců. Určitá skupina pracovníků již může být dostatečně motivována. Tato skupina by tedy neuvažovala o předčasném důchodu ani v případě, že by zaměstnavatel žádná podobná opatření nenabízel. Mezi nejčastější odůvodnění předčasných odchodů do důchodu v Norsku patří zdravotní stav pracovníků. Je tedy možné, že pokud se zaměstnanec již rozhodne odejít do předčasného důchodu právě ze zdravotních důvodů, nepřesvědčí ho

výhody typu finanční kompenzace nebo kratší pracovní doby. Jako další možné vysvětlení může posloužit fakt, že intenzivnější politické diskuze ohledně age managementu mohly samy o sobě pozitivně ovlivnit norské zaměstnance i zaměstnavatele bez ohledu na to, zda podniky příslušná opatření zavedly či nikoliv (Midtsundstad a kol., 2012, s. 89–104).

Zajímavý výzkum na toto téma byl proveden v prostředí dánských organizací. Provedeného dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 609 respondentů. Jednalo se hlavně o jednatele, majitele a HR manažery vybraných společností. Cílem bylo zjistit, zda stárnutí populace ovlivňuje způsob, jakým firmy vnímají praxi udržení starších zaměstnanců. Z celkového počtu dotázaných 70 % respondentů zastává názor, že stárnutí populace představuje velkou výzvu pro společnost. Dánští zaměstnavatelé mají vcelku pozitivní přístup ke starším zaměstnancům. Oceňují především jejich sociální dovednosti, loajalitu vůči zaměstnavateli a spolehlivost. Starší zaměstnanci pro účely tohoto výzkumu byli definováni jako osoby starší 50 let. Respondenti dotázaných organizací však také vypověděli, že stárnutí populace hraje roli v personálních politikách pouze u 47 % dotázaných firem. V oblasti udržení starších zaměstnanců pouze 28,6 % dotázaných zástupců dánských firem vypovědělo, že v posledních dvou letech přímo požádali staršího zaměstnance o delší setrvání v práci. Autoři výzkumu upozorňují na určitou mezeru mezi povědomím o problému a převedením potřebného řešení do praxe. Závěrem dodávají, že s největší pravděpodobností se s age managementem můžeme setkat ve velké společnosti s dobře definovanou personální politikou (Jensen a Møberg, 2012, s. 51–63).

S odlišnou situací se můžeme setkat v prostředí polských organizací. Fornalczyk a kol. (2015, s. 48–50) uskutečnili výzkum o vnímání age managementu očima zaměstnance. Celkový vzorek dosáhl počtu 112 respondentů, z čehož 16 % zaměstnanců působilo na manažerských pozicích, 31 % na pozicích specialistů a zbytek tvořili méně kvalifikovaní pracovníci. Byla použita metoda dotazníkového šetření. Více než polovina dotázaných zaměstnanců vykazala nedostatek znalosti dané problematiky. Uvedená data prokazují, že 87 % respondentů vůbec nevědělo, co si pod pojmem age management představit. Dalších 54 % vypovědělo, že nespatřuje potřebu využívání age managementu. Výsledky lze vysvětlit tím, že v Polsku se zatím znatelně neprojevuje deficit mladých pracovníků ani nedostatek zkušených kvalifikovaných zaměstnanců. To potvrzují i Urbaniak a Wiktorowicz (2015, s. 20–21), podle kterých je populace v Polsku relativně mladá. Počet osob starších 50 let se pohybuje okolo 35,5 %; osoby starší 65 let tvoří

14,2 % z celkového počtu obyvatel. Problémem je však míra zaměstnanosti, která u osob v produktivním věku (20–64 let) dosahuje 65,1 %. Pod průměrem členských zemí Evropské unie se nachází o celé 3,3 %.

Další výzkum obsáhl vzorek 750 polských firem, kde pouze 3 % z nich sdělila, že ve společnosti byl skutečně rozvinut program age managementu. Z celkového počtu oslovených organizací pouze 5 % z nich vypovědělo, že reálně podporují zaměstnance v důchodovém věku v setrvání v zaměstnání (Richert-Kaźmierska, 2015, s. 34–35).

Maj (2015, s. 109) uvádí, že koncept age managementu je v Polsku poměrně nový. V organizačním prostředí je brán spíše jako antidiskriminační opatření a příliš se nehovoří o benefitech, které může dané společnosti přinést. V roce 2011 byl proveden výzkum, kterého se zúčastnilo celkem 10 polských organizací. Vyšlo najevo, že 60 % respondentů považuje stárnutí populace za proces, který bude v budoucnu působit problémy a je nutné ho efektivně řešit. Studie poukazuje na fakt, že zaměstnavatelé nejsou příliš ochotni zaměstnávat starší pracovníky v důchodovém věku ani v době nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců. Mezi nejčastější nástroje age managementu využívaných polskými organizacemi patří zejména ergonomická opatření a tréninkové plány pro starší pracovníky. Mezi naopak nejméně využívané nástroje patří redukce pracovní doby s blížícím se odchodem do důchodu a kvantitativní snížení pracovních úkolů.

3.3 SHRUTÍ KAPITOLY

Jak vyplývá z výše uvedených šetření, mezi jednotlivými členskými zeměmi Evropské unie existují znatelné rozdíly v přístupu k age managementu. Problematika age managementu je poměrně známá v severských státech, jako je Norsko a Dánsko. Zde se tento koncept propojuje na státní i organizační úrovni. Poměrně velké procento tamějších organizací má zavedenou politiku age managementu s příslušnými nástroji. Mezi nejčastěji využívané patří flexibilní pracovní doba a finanční benefity za pozdější odchod do důchodu. Ovšem i zde stále existuje určitá mezera mezi povědomím o problematice a převedením řešení do praxe.

S opačnou situací se můžeme setkat v prostředí polských organizací, kde má zavedený program age managementu pouze zlomek z nich. Dle polských autorů, kteří se tímto tématem zabývají, je situace ovlivněna zejména skutečností, že populace v Polsku je poměrně mladá. V zemi tak nedochází k nedostatku ekonomicky aktivní pracovní síly a polské organizace proto nepocítují akutní potřebu tento problém řešit.

Z výzkumů provedených v organizacích na území České republiky je patrné, že povědomí o problematice age managementu je stále nízké. Čeští zaměstnavatelé se stále velmi často nechávají ovlivňovat negativními stereotypy o starších pracovnících. Ve srovnání s polským prostředím je však situace v České republice výrazně lepší. Dle uvedených zdrojů lze předpokládat, že se zavedeným programem age managementu se setkáme spíše ve velkých organizacích s počtem zaměstnanců nad 250. V malých a středně velkých firmách se s age managementem setkáme pouze výjimečně.

4 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ – ZPŮSOBY UPLATŇOVÁNÍ AGE MANAGEMENTU V ČESKÉM PROSTŘEDÍ

Čtvrtá kapitola zahrnuje vlastní empirické šetření, které se soustřeďuje na aplikaci age managementu v českém prostředí. Tato kapitola je tematicky rozdělena na tři části. První z nich popisuje použitou metodiku šetření. Druhá podkapitola již zpracovává získané výsledky prostřednictvím prvního a druhého stupně třídění dat. Třetí část se věnuje samotné diskuzi výsledků. Šetření se zúčastnilo celkem 25 soukromých organizací se sídlem v Praze. Hlavní použitou metodou bylo kvantitativní dotazníkové šetření. Cílem bylo zjistit povědomí o age managementu ve vybraných organizacích působících v českém prostředí a také konkrétní způsoby jeho uplatňování.

4.1 METODIKA ŠETŘENÍ

V uvedené podkapitole je popsána metodika šetření od fáze přípravy výzkumu až po získání konečných dat.

4.1.1 Cíl práce

Před začátkem empirického šetření byly nejprve stanoveny jeho cíle. Hlavním cílem empirického šetření je zjistit, zda zkoumané organizace působící v českém prostředí se sídlem v Praze mají určité povědomí o age managementu. Povědomí o age managementu bude v tomto případě definováno jako porozumění významu tohoto pojmu. Dílčím cílem šetření je komparovat formy uplatňování age managementu u zkoumaných organizací. Dalším dílčím cílem práce je zjistit, zda existují rozdíly v uplatňování tohoto konceptu ve firemní praxi mezi zkoumanými organizacemi s českým a mezinárodním zázemím. Aby bylo možné splnit tyto cíle, bylo dalším logickým krokem formulovat výzkumný problém společně s výzkumnými otázkami.

4.1.2 Výzkumný problém

Reichel (2009, s. 44) definuje výzkumný problém jako určitou otázku, popřípadě soubor otázek, jejichž zodpovězení je cílem každého šetření nebo výzkumu. V tomto případě se bude jednat o následující soubor výzkumných otázek:

- Existuje ve zkoumaných organizacích působících v českém prostředí povědomí o age managementu?
- Mají zkoumané organizace působící v českém prostředí tendenci podporovat věkovou rozmanitost na pracovišti?
- Ovlivňuje výskyt age managementu v těchto organizacích jejich velikost a zázemí?
- Považují zkoumané organizace působící v českém prostředí age management za důležitý?
- Pokud mají zkoumané organizace age management zavedený, jakými formami se v těchto organizacích uplatňuje?
- Existují rozdíly v uplatňování age managementu mezi zkoumanými organizacemi s českým a mezinárodním zázemím?

4.1.3 Operacionalizace

Podle Reichela (2009, s. 46) je pro určení podoby kvantitativního nebo kvalitativního šetření podstatné zjistit, zda jsou proměnné alespoň částečně měřitelné. Pro zodpovězení výzkumných otázek byl proto určen kvantitativní způsob, konkrétně metoda dotazníkového šetření. Původně měla být použita i analýza interních dokumentů zkoumaných organizací, od té však bylo nutné ustoupit. Většina zkoumaných organizací nebyla ochotna taková data poskytnout.

V rámci procesu operacionalizace byly jasně definovány použité proměnné. Všechny klíčové pojmy byly nejprve dekomponovány na jednotlivé znaky, které budou následně blíže zkoumány. Tabulka 1 byla sestavena dle vzoru, jak jej uvádí Reichel (2009, s. 52–53). Jako hlavní kritérium pro rozdělení organizací podle zázemí na české a mezinárodní, byl stanoven vlastník organizace. Výchozím zdrojem pro rozdělení

organizací dle velikosti byla použita směrnice EU č. 2003/361/ES o klasifikaci malých a středních podniků, zkráceně také nazývané SME (Evropská komise, 2015, s. 11). „Povědomím o age managementu“ je rozuměno, zda je vedení společnosti společně s vedoucím/manažerem personálního oddělení seznámené s významem termínu age management.

Tabulka 1 – Převod jednotlivých pojmů na znaky

Pojem	Znak	Třídíitelnost	Měřitelnost	Bude zjištěno
Zázemí organizace	Vlastník organizace <ul style="list-style-type: none"> • Český • Mezinárodní 	Ano	Ano	Dotazem
Počet zaměstnanců	Velikost zkoumané organizace dle počtu zaměstnanců: <ul style="list-style-type: none"> • Do 10 • 11–50 • 51–250 • Nad 250 	Ano	Ano	Dotazem
Povědomí o age managementu	Existuje uvnitř dané organizace povědomí o age managementu? <ul style="list-style-type: none"> • Ano • Ne 	Ano	Ano	Dotazem
Podpora věkové rozmanitosti	Existují uvnitř zkoumaných organizací opatření podporující věkovou diverzitu? <ul style="list-style-type: none"> • Ano • Ne Pokud ano, jaká to jsou?	Ano	Ano	Dotazem

Program age managementu	Existuje v dané společnosti program age managementu? • Ano • Ne	Ano	Ano	Dotazem
Důležitost age managementu	Považuje daná organizace age management za důležitý? • Ano • Ne	Ano	Ano	Dotazem
Zvažování age managementu	Pokud daná organizace nemá program age managementu, zvažuje jeho zavedení v budoucnosti? • Ano • Ne	Ano	Ano	Dotazem

Zdroj: autorka (dle vzoru Reichela, 2009, s. 52)

4.1.4 Formulace hypotéz

Při formulaci hypotéz byla výchozí zejména následující tvrzení. Společnost Manpower v návaznosti na svůj výzkum zveřejnila, že pouze 13 % zaměstnavatelů v České republice realizuje program age managementu nebo má dlouhodobé plány v této oblasti (Kotková, 2012). Sokačová a kol. (2014, s. 16–26) uvádějí, že se přístup k age managementu v organizacích liší. Například v malých a středně velkých firmách v České republice těžko nalezneme takto zaměřenou dlouhodobější strategii. Lépe jsou na tom organizace s počtem zaměstnanců nad 250; převážně z hlediska možnosti financování podobných projektů i větší kapacity lidských zdrojů. Podle Dobeše (2013) „...dobré zkušenosti a příklady dobré praxe ze zahraničí mohou být významným přínosem pro jeho prosazování do života v ČR a mohou pomoci změnit přístup společnosti a hlavně zaměstnavatelů k zaměstnávání starších lidí.“

Na základě provedené rešerše dostupné odborné literatury bylo stanoveno celkem pět výzkumných hypotéz.

H₁: U zkoumaných organizací s mezinárodním zázemím existuje vyšší pravděpodobnost, že mají zavedený program age managementu než u zkoumaných organizací s českým zázemím.

H₂: Zkoumané organizace s mezinárodním zázemím podporují věkovou diverzitu na pracovišti více než zkoumané organizace s českým zázemím.

H₃: U zkoumaných organizací s počtem zaměstnanců nad 250 existuje vyšší pravděpodobnost, že mají zavedený program age managementu než u zkoumaných organizací s nižším počtem zaměstnanců.

H₄: Zkoumané organizace s mezinárodním zázemím mají větší povědomí o problematice age managementu než zkoumané organizace s českým zázemím.

H₅: Zkoumané organizace, které považují age management za důležitý, ale nemají program age managementu, spíše uvažují o jeho zavedení než ty, které ho za důležitý nepovažují.

4.1.5 Výzkumný vzorek a způsob jeho výběru

Základním souborem jsou v tomto případě české a mezinárodní organizace se sídlem v Praze a působící v soukromém podnikatelském sektoru. Státní a neziskové organizace tudíž byly z výběru vyloučeny. Bylo tak učiněno z důvodu zúžení základního souboru a zvýšení reprezentativnosti výběrového souboru. Výběrový soubor Reichel (2009 s. 76) definuje jako „...*množinu objektů/jednotek, která ve výzkumu zastupuje základní soubor.*“ Pro určení výběrového souboru byla použita metoda náhodného, pravděpodobnostního výběru. V tomto případě má „...*každá jednotka základního souboru stejnou pravděpodobnost stát se prvkem výběrového souboru*“ (Reichel, 2009, s. 78). Protože existuje několik typů náhodného výběru, byl pro toto šetření zvolen jako nejvhodnější způsob stratifikovaný náhodný výběr. V něm se základní soubor rozděluje na jednotlivé vrstvy. Základní soubor tvořily organizace působící v podnikatelském sektoru se sídlem

v Praze. Tyto organizace byly dále rozděleny do požadovaných vrstev podle oboru jejich působení. Jednalo se tedy o proporcionální výběr.

Počet organizací působících v soukromém sektoru v České republice se v prvním pololetí roku 2016 odhadoval na cca 441 000 podnikatelských subjektů (Bisnode, 2016). Jako hlavní zdroj výběru posloužila online veřejně přístupná databáze všech firem působících v prostředí České republiky. Protože se jednalo o šetření, ke kterému nebyly poskytnuty žádné finanční prostředky, byla použita nezpлатněná volně dostupná databáze firem. Konkrétně se jednalo o databázi *zivefirmy.cz*. Tento katalog je spravován společností Databox, s.r.o. a obsahuje data celkem 350 000 aktivních a ověřených společností působících v prostředí České republiky, přičemž 64 000 společností má sídlo v Praze. Z určitého oboru byl poté vždy osloven určitý počet organizací.

Vzhledem k výběru oborů v uvedeném online katalogu, kterých je 32, byly pro účely této práce zúženy obory podnikání na deset vybraných. Autorka práce dle vlastního uvážení rozhodla, které obory podnikání do výzkumu zařadí. Mimo tedy zůstal například obor: Zemědělství, lesnictví a rybářství. Jako výchozí zdroj posloužila šetření uvedená ve třetí kapitole této práce, např. Urbancová a Hlavsa (2014), dle kterých se v tomto oboru age management vyskytuje jen minimálně. Činnosti byly částečně rozděleny podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE zavedených ČSÚ. Rozložení oslovených soukromých organizací napříč různými obory se sídlem v Praze vypadalo následovně:

Tabulka 2 – Rozložení oslovených organizací v rámci oborů

Obor	Počet oslovených organizací
Daně, audit, účetnictví	10
Doprava a skladování	10
Energetika a strojírenství	10
Informační a komunikační činnosti	10
Marketing a PR	10
Obchod a retail management	10
Peněžnictví a pojišťovnictví	10
Personalistika a řízení lidských zdrojů	10
Ubytování, stravování a pohostinství	10

Jiné	10
------	----

Zdroj: autorka

Respondenty byly zástupci zkoumaných organizací, u kterých se předpokládala určitá časová vytíženost a menší ochota dotazník vyplnit. Podle Jeřábka (1992, s. 80) bývá průměrná návratnost dotazníků 30–40 %. Očekávaná návratnost v tomto šetření se proto odhadovala okolo jedné třetiny, tzn. přibližně 30 vyplněných dotazníků.

4.1.6 Tvorba dotazníku

Dotazník obsahoval celkem 15 uzavřených i otevřených otázek rozdělených do tří tematických okruhů. Počáteční otázky zjišťovaly základní údaje o dotazované společnosti, tzn. její velikost, obor a zázemí. Cílem druhé skupiny otázek bylo ověření vstupních hypotéz. Poslední blok otázek byl již směřován na konkrétní aplikaci age managementu ve firemní kultuře.

Byla snaha otázky formulovat takovým způsobem, aby jim porozuměl i respondent, který o dotazované problematice doposud neslyšel. K zasílanému dotazníku byl připojen průvodní dopis, který obsahoval stručně shrnutý záměr a cíle výzkumu včetně nabídky poskytnutí výsledků šetření dotazovaným organizacím. Na závěr bylo uvedeno také poděkování za vyplnění. Dotazník včetně průvodního dopisu je součástí přílohy A a přílohy B v závěru této práce.

4.1.7 Sběr dat

Dotazník včetně průvodního dopisu byl vždy adresován na vedoucí, manažery, popřípadě ředitele personálních oddělení. Jeho distribuce probíhala formou elektronické pošty. Ne vždy se podařilo přímo kontaktovat vedoucího pracovníka personálního oddělení, v některých případech proto dotazník vyplnil jeho zástupce, např. Specialista lidských zdrojů. Jako zdroj kontaktů posloužily nejčastěji webové stránky společnosti, popřípadě firemní stránka na pracovní sociální síti LinkedIn. Na internetových stránkách některých organizací byl uveden pouze odkaz na univerzální e-mail, popřípadě formulář s žádostí či

konkrétním dotazem. Co se týká časového harmonogramu šetření, dotazník byl respondentům rozesílán v průběhu měsíců září a října 2016. Organizacím, které dotazník nevyplnily, byl po 14 dnech zaslán opětovně. Jako doplňující informaci je třeba podotknout, že respondenti nedostávali za zodpovězení dotazníku žádnou odměnu.

Šetření bylo provedené pouze diplomantkou za účelem získání potřebných dat do empirické části této práce. Sesbíraná a zpracovaná data byla použita v diplomové práci a zároveň na vyžádání zaslána nazpět dotázaným firmám, které s nimi mohou dále pracovat a využít je k zefektivnění interních procesů.

4.2 VÝSLEDKY EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ

Z celkového počtu 100 oslovených organizací dotazník řádně vyplnilo 25 firem. Celková návratnost dotazníků byla 25 %. Všechny odpovědi na jednotlivé uzavřené otázky byly nejprve zaneseny do tabulky v programu MS Excel 2010, kde byly zaznamenány jejich absolutní a relativní četnosti a dále znázorněny pomocí jednoduchých tabulek. V první fázi vyhodnocování nasbíraných dat se jednalo o analýzu prvního stupně, u které byla zjišťována četnost výskytu jednotlivých znaků. V následující fázi – analýzy druhého stupně – byla tato data vložena do statistického programu SPSS tak, aby bylo možné zjistit vzájemné korelace a ověřit stanovené hypotézy. Získaná data byla prozkoumána pomocí kontingenčních tabulek. Z důvodu nízké očekávané obsazenosti buněk byl použit jednostranný Fisherův exaktní test. Pro účely analýzy byla proměnná počet zaměstnanců dichotomizována (do 250; nad 250), stejně tak proměnná zvažování opatření age managementu do budoucna (zvažují nebo již mají zavedena; nezvažují).

Reichel (2009, s. 161–164) uvádí, že „...podstatou statistických testů je testování statistických hypotéz.“ Pro statistické testy je stěžejní tzv. hladina významnosti. Podle Reichela je hladina významnosti „...míra rizika, se kterou by mohla být nulová hypotéza tímto postupem zamítnuta, přestože je platná, nebo naopak přijata, i když je neplatná.“ Hladina významnosti α může být nastavena buď na 1 % ($\alpha=0,01$) nebo na 5 % ($\alpha=0,05$). V tomto šetření byla použita hladina významnosti $\alpha=0,05$, která reprezentuje 95% pravděpodobnost správnosti (Budíková a kol., 2010, s. 217–218). U použitého Fisherova testu je pro ověření nulové hypotézy důležitá tzv. p-hodnota. Pokud je p-hodnota menší nebo

rovná hladině významnosti α , pak lze zamítnout nulovou hypotézu, která tvrdí, že mezi proměnnými neexistuje žádný vztah. Ověření vstupních hypotéz proběhlo na základě provedené analýzy (viz Příloha C). Vyhodnocení dat ve statistickém programu probíhalo ve spolupráci s absolventkou oboru Sociologie na FF UK.

Jak již bylo řečeno, dotazník se skládal ze tří tematických okruhů. Třetí okruh se zabýval uplatňováním age managementu v praxi. Otevřené otázky zaměřující se na konkrétní podobu age managementu ve společnosti byly proto vyhodnoceny zvlášť. Tyto otázky byly vyplněny pouze společnostmi, které měly ve své strategii age management zavedený. V další rovině interpretace jsou proto následně porovnány způsoby praktického uplatnění age managementu v praxi těchto zkoumaných organizací.

4.2.1 Třídění 1. stupně: prezentace výsledků dotazníkového šetření

Otázka 1: Jaký je obor podnikání Vaší firmy?

Tabulka 3 – Obor podnikání

Obor podnikání	Absolutní četnost	Relativní četnost
Daně, audit, účetnictví	3	12 %
Doprava a skladování	0	0 %
Energetika a strojírenství	3	12 %
Informační a komunikační činnosti	5	20 %
Marketing a PR	0	0 %
Obchod a retail management	1	4 %
Peněžnictví a pojišťovnictví	3	12 %
Personalistika a řízení lidských zdrojů	5	20 %
Ubytování, stravování a pohostinství	0	0 %
Jiné	5	20 %

Zdroj: autorka

V rámci empirického šetření bylo osloveno celkem sto organizací. Z deseti vybraných oborů byl poté dotazník rozeslán na deset organizací. Ačkoliv byly společnosti osloveny rovnoměrně napříč výše uvedenými obory, největší zastoupení ve zkoumaném vzorku měly organizace z oblasti informačních a komunikačních činností a personalistiky a řízení lidských zdrojů. Druhou nejpočetnější skupinu tvořily organizace z oborů podnikání, které byly zahrnuty v kolonce „jiné“. Jednalo se o společnosti z následujících oblastí: právo; potravinářství; vzdělávání a stavebnictví. Naopak organizace z oboru dopravy a skladování; marketingu a PR; ubytování, stravování a pohostinství se tohoto šetření nezúčastnily.

Otázka 2: Kolik má Vaše firma celkem zaměstnanců?

Tabulka 4 – Počet zaměstnanců

Počet zaměstnanců	Absolutní četnost	Relativní četnost
10 a méně	2	8 %
11–50	4	16 %
51–250	5	20 %
250 a více	14	56 %

Zdroj: autorka

Rozdělení velikosti společností dle počtu zaměstnanců bylo kategorizováno podle vzoru SME. Pro ověření vstupních hypotéz však bylo stěžejní, zda má daná organizace méně nebo více než 250 zaměstnanců. Ze zkoumaného vzorku mělo celkem 11 organizací méně než 250 zaměstnanců. Velkých organizací s počtem zaměstnanců nad 250 bylo v tomto šetření zastoupeno celkem 14. Můžeme tedy říci, že vzhledem ke vstupním hypotézám zde byly zastoupeny vcelku rovnoměrně oba typy společností – organizace s počtem zaměstnanců pod 250 a nad 250.

Otázka 3: Jaké je zázemí Vaší společnosti (majitelé)?

Tabulka 5 – Zázemí organizace

Zázemí organizace	Absolutní četnost	Relativní četnost
České	11	44 %
Mezinárodní	14	56 %

Zdroj: autorka

Otázka 3 zjišťovala zázemí dané organizace. Přesněji řečeno bylo jejím cílem zodpovědět, zda má společnost českého majitele nebo vlastníka ze zahraničí. Z dvaceti pěti zkoumaných organizací mělo celkem čtrnáct z nich zázemí mezinárodní a jedenáct zázemí české. Můžeme říci, že ve zkoumaném vzorku byly oba typy organizací, jak s mezinárodním, tak s českým zázemím, opět zastoupeny rovnoměrně.

Otázka 4: Existují ve Vaší společnosti opatření podporující věkovou rozmanitost na pracovišti?

Tabulka 6 – Opatření podporující věkovou diverzitu

Opatření podporující věkovou diverzitu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	9	36 %
Ne	16	64 %

Zdroj: autorka

Organizace byly dotazovány, zda jsou u nich zavedena opatření na podporu věkové diverzity na pracovišti. Devět z dvaceti pěti organizací vypovědělo, že taková opatření skutečně mají. Tyto organizace byly rovněž vyzvány k vypsání konkrétních opatření. Nejčastěji zde byly uvedeny možnosti využívání flexibilních forem pracovní doby. Většina těchto společností také uvedla, že žádný ucelený definovaný program age managementu nemá. Avšak zároveň upozornila na svoji snahu mít ve společnosti věkově rozmanitý kolektiv.

Otázka 5: Existuje ve Vaší společnosti povědomí o problematice age managementu?

Tabulka 7 – Povědomí o age managementu

Povědomí o age managementu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	13	52%
Ne	12	48%

Zdroj: autorka

Povědomím o age managementu bylo rozuměno, zda je vedení společnosti společně s vedoucím/manažerem personálního oddělení obeznámené s tímto termínem. Celkem 13 organizací v dotazníkovém šetření uvedlo, že u nich skutečně existuje povědomí o age managementu. Oproti tomu u zbylých 12 tomu tak nebylo. Povědomí o age managementu tedy bylo zjištěno u přibližně poloviny dotázaných organizací.

Otázka 6: Považujete problematiku age managementu ve Vaší společnosti za důležitou?

Tabulka 8 – Důležitost age managementu

Důležitost age managementu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	16	64 %
Ne	9	36 %

Zdroj: autorka

Tato otázka zjišťovala informaci, zda zkoumané organizace považují problematiku age managementu za důležitou. Většina zkoumaných společností, konkrétně 16 odpověděla pozitivně, tedy že age management u nich skutečně za důležitý považují.

Otázka 7: Existuje ve Vaší společnosti program age managementu?

Tabulka 9 – Program age managementu

Program age managementu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	3	12 %
Ne	22	88 %

Zdroj: autorka

Většina zkoumaných organizací v předchozích odpovědích uvedla, že mají povědomí o age managementu a také, že považují tuto problematiku za důležitou. Kromě toho také nezanedbatelná část z nich uvedla, že disponuje opatřeními podporujícími věkovou diverzitu na pracovišti. Navzdory tomu měly z celkového počtu dotazovaných organizací pouze tři zavedený program age managementu.

Otázka 15: Zvažujete zavedení age managementových opatření do budoucnosti?

Tabulka 10 – Zvažování zavedení age managementu

Zvažování zavedení age managementu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	5	20 %
Ne, age management nepovažuji za důležitý	2	8 %
Ne, v naší společnosti nejsou prostředky k zavedení age managementu	6	24 %
Ne, jiný důvod	9	36 %

Zdroj: autorka

Organizace, které vypověděly, že se age management do budoucna zavádět nechystají z jiných než výše uvedených důvodů, byly vyzvány, aby v dotazníku své stanovisko vyplnily. Mezi nejčastější odůvodnění patřilo tvrzení, že dané organizace dosud o zavedení age managementu neuvažovaly nebo jej nevnímají jako prioritu. Většina organizací však upozorňuje na skutečnost, že ačkoliv age management zavedený nemají

(a ani jej zavádět nechystají), snaží se nediskriminovat své zaměstnance a poskytovat rovné příležitosti všem bez ohledu na jejich věk. Ty společnosti, které již age management zavedený mají, tuto otázku nevyplňovaly. Další část dotazníku (otázky č. 8–14) zkoumaly konkrétní podobu age managementu v organizaci (viz 4.2.3 Porovnání aplikace age managementu ve zkoumaných organizacích).

4.2.2 Třídění 2. stupně: ověření formulovaných hypotéz

V dalším postupu proběhlo na základě provedení statistických testů pomocí kontingenčních tabulek ověření vstupních hypotéz. Jak již bylo uvedeno, hypotézu lze přijmout v případě, že je p-hodnota menší nebo rovna hladině významnosti. V tomto případě pracujeme s hladinou významnosti $\alpha=0,05$.

H₁: U zkoumaných organizací s mezinárodním zázemím existuje vyšší pravděpodobnost, že mají zavedený program age managementu než u zkoumaných organizací s českým zázemím.

Výsledek: Z celkem 11 zkoumaných organizací, které měly mezinárodní zázemí, měly pouze dvě z nich zavedený program age managementu. Ze 14 zkoumaných organizací s českým zázemím měla zavedený program age managementu pouze jediná z nich. Nicméně vztah mezi zázemím dané společnosti a zavedením programu age managementu se neprokázal být statisticky významný ($n=25$, $p=0,593$). Tuto hypotézu tedy nelze potvrdit.

H₂: Zkoumané organizace s mezinárodním zázemím podporují věkovou diverzitu na pracovišti více než zkoumané organizace s českým zázemím.

Výsledek: Ze zkoumaného vzorku celkem šest organizací s mezinárodním zázemím a pouze tři organizace s českým zázemím uvedly, že v jejich společnosti existují opatření, které podporují věkovou rozmanitost na pracovišti. Tento rozdíl se však opět neprokázal být statisticky signifikantní ($n=25$, $p=0,352$). Proto nelze hypotézu potvrdit.

H₃: U zkoumaných organizací s počtem zaměstnanců nad 250 existuje vyšší pravděpodobnost, že mají zavedený program age managementu než u zkoumaných organizací s nižším počtem zaměstnanců.

Výsledek: Vyšlo najevo, že v žádné ze zkoumaných organizací s počtem zaměstnanců pod 250, neexistuje zavedený program age managementu. Oproti tomu ve třech společnostech s počtem zaměstnanců nad 250 je program age managementu zaveden. Tento rozdíl ovšem není k celkově nízkému počtu organizací se zavedeným programem age managementu signifikantní ($n=25$, $p=0,23$). H₃ tedy také nelze potvrdit.

Pokud však prozkoumáme obecněji existenci opatření podporujících věkovou rozmanitost na pracovišti, především pak rozšířenost opatření ve zkoumaném vzorku, zjistíme, že všechny společnosti, které existenci takovýchto opatření uvádějí, mají nad 250 zaměstnanců. Vztah mezi počtem zaměstnanců a existencí opatření, která podporují věkovou rozmanitost na pracovišti, se tedy prokázal být statisticky významný ($n=25$, $p=0,036$).

H₄: Zkoumané organizace s mezinárodním zázemím mají větší povědomí o problematice age managementu než zkoumané organizace s českým zázemím.

Výsledek: Pouze tři organizace s českým zázemím – oproti deseti organizacím s mezinárodním zázemím – z celkového počtu dotázaných organizací uvedly, že v jejich společnosti skutečně existuje povědomí o problematice age managementu. Vztah mezi zázemím a povědomím o age managementu byl statisticky významný ($n=25$, $p=0,036$). Tuto hypotézu můžeme potvrdit.

H₅: Zkoumané organizace, které považují age management za důležitý, ale nemají program age managementu, spíše uvažují o jeho zavedení, než ty, které ho za důležitý nepovažují.

Výsledek: Ze třinácti zkoumaných organizací, jež nemají zavedený program age managementu, ale považují tuto problematiku za důležitou, jich pět zvažuje takový program zavést. Oproti tomu žádná z devíti organizací, které program age managementu zavedený nemají a za důležitý ho ani nepovažují, jeho zavedení nezvažuje. Tento rozdíl se ukázal být statisticky významný ($n=25$, $p=0,049$). Hypotézu tedy můžeme potvrdit.

4.2.3 Porovnání aplikace age managementu ve zkoumaných organizacích

Z celkového počtu dvaceti pěti zkoumaných organizací pouze tři z nich uvedly, že mají zavedený program age managementu. Všechny tři společnosti mají nad 250 zaměstnanců, pro zachování jejich anonymity zde nejsou zveřejněny jejich jména. Společnost A má české zázemí a obor jejího působení je energetika a strojírenství. Společnosti B i C mají obě mezinárodní zázemí a působí v oblasti peněžnictví a pojišťovnictví. V zasílaném dotazníku, který obsahoval dohromady patnáct otázek, jich sedm směřovalo na využívání programu age managementu v praxi. Ze získaných dat vyšly najevo níže uvedené výsledky.

Otázka 8: Je age management zakotven ve strategii Vaší společnosti?

Tabulka 11 – Zakotvení age managementu ve firemní strategii

Zakotvení age managementu ve firemní strategii	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	3	100 %
Ne	0	0 %

Zdroj: autorka

Všechny tři společnosti se zavedeným programem age managementu vypověděly, že mají age management zakotvený přímo ve firemní strategii. V tomto bodě se všechny společnosti A, B i C zde jednoznačně shodují.

Otázka 9: Jakým způsobem se tato strategie šíří mezi zaměstnance? (lze označit více odpovědí)

Tabulka 12 – Šíření strategie

Šíření strategie	Absolutní četnost	Relativní četnost
Intranet	3	100 %
Webové stránky společnosti	0	0 %
Informační nástěnka	1	33 %
Tematické semináře a workshopy	3	100 %
Jiné	1	33 %

Zdroj: autorka

Zde mohli respondenti označit více odpovědí. Mezi způsoby šíření firemní strategie jasně převažuje intranet, tematické semináře a workshopy. Tyto varianty označili zástupci všech tří společností. Zcela mimo potom zůstaly webové stránky dané společnosti, které neuvedla ani jedna z organizací. Společnost B využívá pro šíření age managementu i informační nástěnku. Společnost C vyplnila kolonku „jiné“, ve které upozorňovala na to, že daná organizace má zavedený ucelený projekt na podporu věkové diverzity, v rámci něhož je šířena právě i strategie age managementu.

Otázka 10: Vztahuje se strategie age managementu na všechny věkové kategorie? (lze označit více odpovědí)

Tabulka 13 – Cílové věkové kategorie

Cílové věkové kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	2	67 %
Ne, týká se pouze absolventů	1	33 %
Ne, týká se pouze osob starších padesáti let	1	33 %

Zdroj: autorka

V odpovědích na tuto otázku společnosti A i B uvedly, že zavedený program age managementu u nich zahrnuje všechny věkové kategorie. Společnost C se v této odpovědi trochu liší. Age management se zde dotýká kategorie absolventů na straně jedné a osob starších 50 let na straně druhé.

Otázka 11: V jakých oblastech age management ve společnosti uplatňujete? (lze označit více odpovědí)

Tabulka 14 – Oblasti aplikace age managementu

Oblasti aplikace age managementu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nábor a udržení starších pracovníků	3	100 %
Zdraví a kvalita života starších zaměstnanců	3	100 %
Flexibilní pracovní doba	3	100 %
Nábor a udržení mladších pracovníků	3	100 %
Příprava starších zaměstnanců na odchod do důchodu	2	67 %

Zdroj: autorka

Společnosti A i C uvedly, že se v rámci jejich strategie age management věnuje všem výše uvedeným oblastem. Pouze výpověď společnosti B se v tomto ohledu odlišuje vynecháním oblasti přípravy starších pracovníků na odchod do důchodu.

Otázka 12: Jakými konkrétními nástroji age management ve společnosti uplatňujete?

V této otevřené otázce měli respondenti možnost uvést celou škálu nástrojů, které využívají v rámci svého programu age managementu. Společnost A uvedla zejména opatření v oblasti náboru, dále podporu žáků a studentů, knowledge management a flexibilní formy pracovní doby. K nástrojům tohoto programu spadá též podpora formou

benefitů, tj. den volna na péči o rodiče, dny zdraví a kluby seniorů bývalých zaměstnanců. Společnost má rovněž antidiskriminační ustanovení zanesená v interní řídicí dokumentaci a jejich benefity cílí na potřeby pracovníků v různých věkových kategoriích.

Společnost B zde uvedla, že v rámci uplatňování age managementu zde probíhá tzv. „Ageing audit“, jeho součástí je vyhodnocení procentuálního zastoupení generace 50+ v organizaci a také identifikace pracovních týmů s nejmenším a největším zastoupením zaměstnanců v této věkové kategorii. Age management zde implementují ve třech základních oblastech, a to sice kariéra a nábor zaměstnanců tak, aby byla zachována rovnost příležitostí. Do této části spadá i spolupráce se středními a vysokými školami. Další rovinou je rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, kam patří různé programy zaměřující se na mezigenerační spolupráci. Dále se jedná o semináře zaměřené na tematiku psychosomatiky, stress managementu, syndromu vyhoření a mozkového joggingu. Mezi hlavní benefity zde patří podpora flexibility práce a worklife balance. V této organizaci funguje projekt, který zahrnuje bohaté spektrum přednášek a aktivit na téma zdraví.

Společnost C uvedla, že u ní funguje ucelený program na podporu rovných příležitostí. V rámci tohoto programu lze nalézt absolventský program, reverse mentoring a také strategii zaměřenou na sociální odpovědnost firmy včetně podpory seniorů. Dále zde funguje neformální setkání skupiny zaměstnanců 50+ s cílem sdílet nejlepší zkušenosti z praxe napříč jednotlivými týmy a vzájemně tuto inspiraci sdílet. Podpora skupiny starších 50 let také probíhá formou různých školení. Za další nástroje společnost C uvedla podporu a spolupráci s univerzitami a organizacemi usilujícími o aktivní age management.

Otázka 13: Kdo se podílí na vytváření těchto nástrojů? (lze označit více odpovědí)

Tabulka 15 – Kdo vytváří nástroje age managementu

Kdo vytváří nástroje age managementu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Oddělení lidských zdrojů	1	33 %
Vedení společnosti	0	0 %
Vedení společnosti ve spolupráci s oddělením lidských zdrojů	2	67 %
Jiné	1	33 %

Zdroj: autorka

U společností A i B se na vytváření nástrojů age managementu podílí vedení společnosti společně ve spolupráci s oddělením lidských zdrojů. Ve společnosti C tyto nástroje vytváří oddělení lidských zdrojů v kooperaci s odpovědnou osobou za oblast diverzity, která však v celkové organizační struktuře spadá pod oddělení lidských zdrojů. Ani u jedné ze tří společností nevytváří nástroje age managementu pouze vedení společnosti. Ve všech případech je do tvorby těchto nástrojů zahrnuto oddělení lidských zdrojů.

Otázka 14: Jak dlouho trvala implementace age managementu ve vaší společnosti?

Tabulka 16 – Délka implementace

Délka implementace	Absolutní četnost	Relativní četnost
Implementace stále trvá	1	33 %
V rádech měsíců	0	0 %
Více než jeden rok	2	67 %

Zdroj: autorka

Tato otázka dotazníkového šetření byla směřována na délku implementace age managementu ve společnosti. Společnosti A i B vypověděly, že se jednalo o časový horizont

delší než jeden rok. Oproti nim společnost C upozornila na skutečnost, že se jedná o dlouhodobý proces, tudíž implementace konceptu age managementu zde stále trvá.

4.3 SHRnutí VÝSLEDKŮ

Bylo zjištěno, že ačkoliv povědomí o problematice age managementu potvrdila více než polovina dotázaných organizací, pouze tři z nich měly skutečně zavedený program age managementu. S trochu lepším výsledkem se setkala oblast podpory věkové diverzity na pracovišti. Bylo zjištěno, že tato opatření byla zavedená v 36 % společností. Nejčastěji byly tyto nástroje zaměřené spíše na věkovou kategorii studentů a absolventů. Dalším velmi používaným nástrojem byly různé formy flexibilní pracovní doby.

První dvě hypotézy ověřující vliv mezinárodního zázemí na výskyt age managementu a opatření podporujících věkovou diverzitu se nepotvrdily. Ani H_3 ověřující vliv velikosti organizace na zavedení programu age managementu nakonec nebyla potvrzena. Zajímavé zjištění však vyšlo najevo mezi velikostí organizace a výskytu opatření podporujících věkovou rozmanitost. Statisticky významný se ukázal být vztah mezi počtem zaměstnanců a existencí opatření podporujících věkovou rozmanitost na pracovišti. Bylo zjištěno, že všechny organizace, které uvedly existenci opatření podporujících věkovou diverzitu, měly nad 250 zaměstnanců. Dále byla potvrzena H_4 ověřující předpoklad, že organizace s mezinárodním zázemím mají větší povědomí o age managementu než organizace s českým zázemím. Většina organizací dále vypověděla, že v jejich společnosti považují problematiku age managementu za důležitou. Tyto organizace následně uvedly, že skutečně uvažují v budoucnosti o jeho zavedení.

V další rovině zkoumání byly vzájemně porovnány přístupy aplikace age managementu do firemní praxe mezi těmi společnostmi, které v rámci empirického šetření uvedly, že jej mají zavedený. Jednalo se o společnosti s počtem zaměstnanců nad 250; dvě s mezinárodním a jednu s českým zázemím. Všechny tři společnosti se shodují v tom, že mají age management přímo zakotvený ve firemní strategii.

V konkrétních bodech uplatňování age managementu ovšem můžeme nalézt drobné odchylky. Každá společnost si formy uplatňování nastavuje podle svých možností a potřeb. Dvě společnosti vypověděly, že se tato strategie vztahuje na všechny zaměstnance. Pouze u jedné z nich se age management dotýká jen absolventů a skupiny zaměstnanců starších 50 let. Všechny tři společnosti vypověděly, že v rámci zavedeného programu age managementu aplikují nástroje a opatření ve všech uvedených pěti tematických blocích podle rozdělení Jane Pilinger. Drobnou výjimkou zůstala akorát příprava starších zaměstnanců na důchod, která nebyla zaznamenána u jedné z nich.

V oblasti zamezení věkové diskriminaci, náboru a udržení starších zaměstnanců na pracovišti byla zjištěna existence antidiskriminačních ustanovení, která jsou přímo zanesená v interní řídicí dokumentaci. Zachování rovnosti příležitostí funguje jako jeden ze strategických pilířů společnosti.

V rámci zlepšení zdraví a kvality života starších zaměstnanců se uskutečňují dny zdraví, přednášky na téma zdraví a prevence stresu a také syndromu vyhoření. Dalším nástrojem, který se zde objevil, je mozkový jogging. Jinými slovy jde o soubor aktivit zaměřených na trénování paměťových schopností.

Flexibilní formy pracovní doby se vyskytují u všech tří zkoumaných společností. Objevují se zde také dny volna pro péči o rodiče. Co se týká náboru a udržení mladších pracovníků, organizace nejčastěji spolupracují se středními a vysokými školami. U jedné společnosti se objevuje také speciální absolventský program.

Oblast přípravy starších zaměstnanců na odchod do důchodu se do jisté míry shoduje s opatřeními v oblasti náboru a udržení starších zaměstnanců. Kromě toho bylo mezi odpověďmi uvedeno organizování neformálních setkání osob 50+ s cílem sdílet lepší zkušenosti z praxe a organizování klubů seniorů bývalých zaměstnanců. Pro podporu mezigenerační spolupráce zde také existují speciální programy, knowledge management, tedy předávání znalostí mezi pracovníky a reverse mentoring. Jedná se o metodu spolupráce starších zaměstnanců s mladšími, při které jsou starší zaměstnanci mentorováni zejména v oblastech technologie, sociálních sítí a celkových současných trendů v určitém oboru.

Mezi hlavními nástroji šíření této strategie mezi zaměstnance pak u všech společností převažuje firemní intranet a pořádání tematických seminářů nebo workshopů. Nástroje age managementu většinou vytváří vedení společnosti společně s oddělením lidských zdrojů. Pouze jedna zkoumaná společnost uvedla, že tuto strategii vytváří oddělení lidských zdrojů a osoba, která byla ve firmě určena k tomu, aby byla odpovědná za podporu diverzity na pracovišti. V oblasti implementace age managementu dotazované společnosti vypověděly, že zavedení strategie zaměřené na age management je dlouhodobý proces. U dvou zkoumaných společností trval dobu delší než rok, u třetí z nich tento proces stále trvá.

4.4 DISKUZE VÝSLEDKŮ

Na základě provedeného šetření lze zodpovědět výzkumné otázky, které byly stanoveny ještě před jeho zahájením. Zodpovězením výzkumných otázek je rovněž naplněn i cíl tohoto šetření. Age management byl zaveden ve třech společnostech, což odpovídá 12 % z celkového zkoumaného vzorku 25 společností. Tento údaj tak přibližně odpovídá zjištěním společnosti Manpower. V něm vyšlo najevo, že u organizací působících v českém prostředí se age management vyskytuje celkem u 13 % organizací (Kotková, 2012). Z výsledků šetření vyplývá, že mezi společnostmi existuje povědomí o age managementu a nezanedbatelná část z nich disponuje určitými nástroji podporujícími věkovou rozmanitost. Část zkoumaných organizací se tedy snaží podporovat mezigenerační spolupráci a budovat věkovou diverzitu na pracovišti, i když nemají jasně definovaný program age managementu.

Hypotéza ověřující vliv velikosti organizace na výskyt age managementu se nepotvrdila. Lze však konstatovat, že u společností s počtem zaměstnanců nad 250 existuje vyšší pravděpodobnost, že se u nich s takovými opatřeními setkáme. Nelze však ještě hovořit o jasně definovaném programu age managementu. U zkoumaného vzorku velkých společností s počtem zaměstnanců nad 250 se vždy nesetkáváme přímo s age managementem. Ovšem všechny tyto zkoumané organizace měly zavedená určitá opatření pro podporu věkové diverzity na pracovišti. To je částečně v souladu s tvrzením Sokačové a kol. (2014, s. 16–26), dle kterých ve společnostech s menším počtem zaměstnanců existuje malá pravděpodobnost výskytu strategie zaměřené na age management.

Všechny tři společnosti se zavedeným age managementem dále potvrdily, že mají tento koncept přímo zasazený do firemní strategie. Tím se potvrdilo teoretické východisko Walkera (1999, s. 372–374) a Cimbálníkové a kol. (2012, s. 113–115), kteří ukotvenost age managementu v celkové firemní strategii považují za nezbytnost. V konkrétní aplikaci age managementu do firemní praxe však nebyl vysledován žádný signifikantní rozdíl mezi zkoumanými organizacemi s českým a mezinárodním zázemím.

Většina využívaných nástrojů či forem uplatňování age managementu, které zkoumané organizace uvedly v tomto šetření, jsou již popsány v druhé kapitole této práce. Konkrétně se jedná o tyto případy. Organizace setkání osob starších 50 let uvádí Rezlerová (2009). Pro udržení starších zaměstnanců doporučuje spolupráci se spolky bývalých zaměstnanců, kteří odešli do důchodu. Stejně tak opatření v oblasti zdraví zahrnující různé tematické přednášky popisuje Jane Pilinger. Absolventské programy a spolupráce se školami patří mezi hlavní nástroje náboru absolventů dle Agrawala (2014) a Toops (2014). Organizace rovněž hovoří o pojmech, které nejsou v teoretické části této práce definovány. Jedná se o reverse mentoring a knowledge management. Tato opatření však odkazují na mezigenerační spolupráci, což je jeden z hlavních cílů age managementu.

Největší limit tohoto empirického šetření spočívá v malém počtu zkoumaného vzorku – ze sta oslovených organizací se šetření zúčastnila pouze čtvrtina z nich. Z důvodu poměrně malého zkoumaného vzorku proto nebylo možné některé z hypotéz jednoznačně přijmout nebo zamítnout. Nicméně vzhledem k tomu, že veškeré rozdíly v přístupu k age managementu mezi zkoumanými organizacemi, ať už z hlediska jejich zázemí nebo velikosti, byly v očekávaném směru. Na základě těchto skutečností lze předpokládat, že se v uvedených ohledech organizace české a mezinárodní nebo velké a malé uvedeným způsobem odlišují. Výsledky tohoto šetření proto mohou být podnětem pro další zkoumání. Mohlo by se jednat například o provedení šetření u organizací, které uvedly, že považují age management za důležitý a uvažují o jeho zavedení v budoucnosti. V tomto ohledu by bylo zajímavé ověřit, zda tyto organizace skutečně age management zavedly.

5 ZÁVĚR

Demografické prognózy potvrzují, že obyvatelstvo v Evropě bude v následujících desetiletích stárnout. Předpokládá se prodlužování délky dožití, postupné zvyšování průměrného věku a zejména pokles ekonomicky aktivní populace. Tím bude razantně ovlivněn i pracovní trh. Problém stárnutí populace přichází do popředí koncem 20. století. Tehdy poprvé vznikl požadavek tuto situaci řešit, aby nedošlo k nedostatku pracovních sil a kolapsu důchodového systému. V závislosti na uvedená zjištění tak vznikl koncept age managementu. Poprvé se age management objevuje v prostředí finského institutu pracovního zdraví a je spjatý s osobou profesora Juhani Ilmarinena. I přesto, že age management není jednoduché definovat, můžeme říci, že se jedná o klíčový koncept strategie řízení lidských zdrojů reagující na populační stárnutí. Age management zahrnuje všechny věkové kategorie. Tato práce se zaměřovala především na pracovníky starší 50 let.

Koncept age managementu zahrnuje celkem tři úrovně: stát, organizace a jedince. Ty by měly být mezi sebou navzájem propojeny. Pouze v takovém případě bude totiž age management plně fungovat. Na úrovni národní či mezinárodní se setkáváme s opatřeními jako jsou antidiskriminační ustanovení, rovné zacházení a požadavky na vzájemnou spolupráci mezi generacemi. Organizace by poté měly tato opatření dodržovat, následovat a v souladu s nimi implementovat age management společně se zapojením zaměstnanců i zaměstnaneckých organizací. Mezi stěžejní autory, kteří se age managementem zabývají, patří Walker, Ilmarinen, Cimbálníková a kol. Ti se plně shodují v tom, že je nezbytné, aby byl tento koncept zakořeněn ve firemní strategii. Na samotných jedincích poté zůstává odpovědnost za svůj rozvoj a sebevzdělávání. Tím se zvyšuje pravděpodobnost, že si udrží svoji zaměstnatelnost na pracovním trhu.

Zásadní výhody age managementu lze spatřit zejména v poskytování a dodržování rovnosti příležitostí, zabránění věkové diskriminaci, předávání znalostí mezi generacemi a jejich vzájemnou kooperací. Dále odstraňování věkových stereotypů a šíření pozitivnějšího vnímání vyššího věku a stáří. To, jakým způsobem nahlížíme na věk a stárnutí je totiž také dáno naší kulturou a sociokulturním zázemím. Rovněž existuje rozličná typologie nahlížení na věk, nemusí se jednat pouze o ten chronologický. Stáří totiž nemusí vždy znamenat pomalost, chatrné zdraví a pokles psychické i fyzické kondice, ale

může zahrnovat i nasbírané zkušenosti, celoživotní moudrost, vitalitu a ochotu učit se a rozvíjet se v každém věku.

S problematikou age managementu také úzce souvisí koncept aktivního stárnutí. Koncem 90. let minulého století začala tematice stárnutí populace věnovat pozornost i Evropská unie. Do té doby jednotlivé firemní politiky upřednostňovaly předčasné odchody do důchodu za účelem uvolnění pracovních míst mladším pracovníkům. Tento způsob se však ukázal být dlouhodobě neudržitelný. Reakcí na stárnutí populace byl vznik konceptu aktivního stárnutí, který je součástí několika důležitých mezinárodních dokumentů. Problematika týkající se stárnutí obyvatelstva, aktivního stárnutí a age managementu jsou tak v politice členských států Evropské unie stále naléhavější.

V každé zemi Evropské unie nalezneme určité rozdíly. Může se jednat například o oblast politiky zaměstnanosti, demografického složení či samotného povědomí o age managementu. Lze říci, že age management je nejvíce rozvinutý v severských státech. Konkrétně se jedná o Norsko, Dánsko a samozřejmě Finsko. Age management je zde poměrně známým fenoménem a snaha o jeho implementaci zde probíhá již delší dobu. Pokud se zaměříme na situaci v České republice, pak zde zatím vyspělost age managementu nedosahuje takových měřítek. Problémem je, že v České republice neexistuje ucelená age managementová strategie, která by přímo vyplývala z vládních dokumentů. Všechny tři úrovně, tj. státu, organizace a jedince zde nejsou navzájem plně propojeny. Program age managementu můžeme nalézt pouze u malého procenta organizací, které působí v českém prostředí.

Hlavním cílem diplomové práce bylo analyzovat přístupy a způsoby uplatňování age managementu v českém prostředí. Součástí práce proto bylo vlastní empirické šetření, jehož cílovou skupinou byly soukromé organizace se sídlem v Praze. Hlavním cílem empirického šetření bylo zjistit, zda zkoumané organizace působící v českém prostředí se sídlem v Praze mají určité povědomí o age managementu. Dílčím cílem bylo následně komparovat formy uplatňování age managementu u zkoumaných organizací. Dalším dílčím cílem práce bylo zjistit, zda existují rozdíly v uplatňování tohoto konceptu ve firemní praxi mezi zkoumanými organizacemi s českým a mezinárodním zázemím.

Z výsledků vyplynulo, že pouze 12 % zkoumaných organizací mělo zavedený program age managementu. Povědomí o age managementu ovšem měla většina z nich a za důležitý byl považován dokonce v 64 % zkoumaných organizací. V rámci šetření byly potvrzeny dvě z pěti vstupních hypotéz. Prokázalo se, že zkoumané organizace s mezinárodním zázemím mají větší povědomí o problematice age managementu než zkoumané organizace s českým zázemím. Rovněž došlo k zajímavému zjištění u zkoumaných organizací, které považují age management za důležitý. Tyto organizace spíše uvažují o jeho zavedení, než ty, které ho za důležitý nepovažují.

Naopak se nepotvrdila hypotéza předpokládající, že u zkoumaných organizací s počtem zaměstnanců nad 250 existuje vyšší pravděpodobnost, že mají zavedený program age managementu než u zkoumaných organizací s nižším počtem zaměstnanců. Ze sesbíraných dat byl však zjištěn vztah mezi počtem zaměstnanců dané organizace a existencí opatření podporujících věkovou diverzitu. Lze tedy předpokládat, že taková opatření budou spíše zavedená v organizacích s počtem zaměstnanců nad 250.

V další fázi šetření byly porovnány způsoby aplikace age managementu do firemní praxe mezi organizacemi, které již takový program měly zavedený. Mezi nimi nebyly zjištěny žádné výrazné rozdíly. Naopak všechny z nich se jednoznačně shodly v tom, že mají program age managementu zanesený v podnikové strategii a jeho implementaci považují za dlouhodobý proces. Většina z nich také potvrzuje, že na vytváření nástrojů age managementu se podílí vedení společnosti společně s oddělením lidských zdrojů. Tato zjištění jsou v souladu s teoretickými poznatky autorů, kteří se touto tematikou zabývají, jako je Walker, Ilmarinen, Cimbálníková a kol. Nehledě na to, že vzorek zkoumaných organizací byl malý, nebyly zjištěny žádné výrazné rozdíly v uplatňování age managementu mezi organizacemi s českým a mezinárodním zázemím.

Je zřejmé, že zde existuje určitá mezera mezi uvědoměním si problému a potřeby age managementu a jeho převedením do praxe, což dokazují i výsledky tohoto výzkumu. Z celkem 64 % zkoumaných organizací, které považují problematiku age managementu za důležitou, pouze 12 % takový program skutečně má. Dobrou zprávou však je, že většina těchto organizací uvažuje o jeho zavedení do budoucna. Výsledky provedeného empirického šetření mohou být podkladem pro další zkoumání.

6 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

AGRAWAL, Sanjeev. How Companies Can Attract the Best College Talent. *Harward Business Review* [online]. 17. 3. 2014 [vid. 2016-05-31]. Dostupné z: <https://hbr.org/2014/03/how-companies-can-attract-the-best-college-talent/>.

AIVD. Zapojení v projektech. *Aivd.cz* [online]. 2017 [vid. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.aivd.cz/cz/projekty/>.

ALTERNATIVAPLUS. O nás. *Alternativaplus.cz* [online]. 2017 [vid. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://alternativaplus.cz/o-nas/>.

AUBERT, Patrick, Eve CAROLI a Muriel ROGER. New technologies, organisation and age: firm-level evidence. *The Economic Journal* [online]. 2006, 116(509), 73–93 [vid. 2016-03-25]. ISSN 1468-0297. DOI: 10.1111/j.1468-0297.2006.01065.x. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1468-0297.2006.01065.x>.

BALL, Chris. Defining Age Management: Information and Discussion Paper. *The age and employment network* [online]. London: 2007 [vid. 2016-03-25]. Dostupné z: http://www.taen.org.uk/uploads/resources/Defining_Age_Management1.pdf.

BASTIEN, Stephen. 12 Benefits of Hiring Older Workers: Looking for dedicated, focused, loyal employees? Your search is over. *Entrepreneur.com* [online]. 20. 9. 2006 [vid. 2016-06-19]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/167500>.

BEJTKOVSKÝ, Jiří. Age Management Concept - Opportunity or Threat. *Creating Global Competitive Economies: 2020 Vision Planning & Implementation, Vols 1-3* [online]. Rome: International Business Information Management Association (IBIMA), 2013, 805–813 [vid. 2016-06-19]. ISBN 978-0-9860419-1-4. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Jiri_Bejtkovsky/publications.

BIELING, Gisela, Ruth Maria STOCK a Florian DOROZALLA. Coping with demographic change in job markets: How age diversity management contributes to

organisational performance. *Zeitschrift für Personalforschung* [online]. 2014, 29(1), 5–30 [vid. 2016-03-25]. DOI: 10.1688/ZfP-2015-01-Bieling. ISSN 1862-0000. Dostupné z: <http://gjh.sagepub.com/content/29/1/5.abstract>.

BISNODE. Nové firmy v Česku přibývají nevídanou rychlostí. *Bisnode.cz* [online]. 2. 8. 2016 [vid. 2016-08-20]. Dostupné z: <http://www.bisnode.cz/tiskove-zpravy/nove-firmy-v-cesku-pribyvaji-nevidanou-rychlosti/>.

BOČKOVÁ, Lenka, Šárka HASTRMANOVÁ a Egle HAVRDOVÁ. *50+ Aktivně: Fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života* [online]. Praha: Respekt institut, 2011 [vid. 2016-03-28]. ISBN 978-80-904153-2-4. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/50281015_50_aktivne_fakta_inspirace_a_rady_do_druhe_poloviny_zivota.

BOON JAMES, Jacquelyn, Sharon MCKECHNIE, Jennifer SWANBERG a Elyssa BESEN. Exploring the workplace impact of intentional/unintentional age discrimination. *Journal of Managerial Psychology* [online]. 2013, 28(7/8), 907–927 [vid. 2016-03-25]. DOI: 10.1108/JMP-06-2013-0179. ISSN 0268-3946. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JMP-06-2013-0179>.

BRONČEKOVÁ, Katarína. X, Y, Z – tři písmena, tři nejvýraznější generace současnosti. *Hrforum.cz* [online]. 14. 12. 2010 [vid. 2016-06-20]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/x-y-z-tri-pismena-tri-nejvyraznejsi-generace-soucasnosti/>.

BUDÍKOVÁ, Marie, Maria KRÁLOVÁ a Bohumil MAROŠ. *Průvodce základními statistickými metodami*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3243-5.

BUTLER, Robert. Ageism: A Foreword. *Journal of Social Issues*. 1980. 36(2), 8–11. DOI: 10.1111/j.1540-4560.1980.tb02018.x. ISSN 1540-4560.

CEDEFOP. *Increasing the value of age: guidance in employers' age management strategies* [online]. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015,

Cedefop research paper 44 [vid. 2016-06-20]. ISBN 978-92-896-1640-9. Dostupné z: <http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/5544>.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, Jiří FUKAN, Romana JOKEŠOVÁ a kol. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+: metodická příručka*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012. ISBN 978-80-904531-5-9.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, Jiří FUKAN, Romana JOKEŠOVÁ, Bohumíra LAZAROVÁ, Petr NOVOTNÝ, Zdeněk PALÁN, Milada RABUŠICOVÁ, Milena RAJMONOVÁ a Lenka ŘEHÁKOVÁ. *Age management: Komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*. Praha: AIVD ČR, 2011. ISBN 978-80-904531-2-8.

CIUTIENE, Ruta a Rasa RAILAITE. Age Management as a Means of Reducing the Challenges of Workforce Aging. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics* [online]. 2015, 26(4), 391–397 [vid. 2016-05-08]. ISSN 2029-5839. Dostupné z: <http://www.inzeko.ktu.lt/index.php/EE/article/viewFile/7081/7168>.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. *Towards a Europe for All Ages—Promoting Prosperity and Intergenerational Solidarity* [online]. 1999, 4–22 [vid. 2017-01-13]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/employment_social/social_situation/docs/com221_en.pdf.

ČELEDOVÁ, Libuše, Zdeněk KALVACH a Rostislav ČEVELA. *Úvod do gerontologie*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3404-3.

ČSÚ. *Projekce obyvatelstva České republiky (Projekce 2013)* [online]. ČSÚ: Praha, 2013 [vid. 2016-05-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20567167/402013u.pdf/3cdc1b6f-9334-429e-99e6-f72b4047bee3?version=1.0>.

ČSÚ. *Složení obyvatelstva podle pohlaví a jednotek věku k 31.12* [online]. 2017 [vid. 2017-02-26]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=DEMD001&z=T&f=TABULKA&katalog=30845&c=v3~2__RP2000MP12DP31&&str=v4.

ČSÚ. *Úvod: Vývoj obyvatelstva v roce 2015* [online]. ČSÚ: Praha, 2016 [vid. 2016-11-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/32853359/13006916u.pdf/88fdddb1-9dd0-421f-b29d-448bb7eb6229?version=1.0>.

DIEKER, Nicole. Hiring Millennials: 6 Tips for Recruiting the Best Young Talent. *Brazen.com* [online]. 2014 [vid. 2016-05-25]. Dostupné z: <http://www.brazen.com/blog/archive/uncategorized/hiring-millennials-6-tips-recruiting-best-young-talent/>.

DOBEŠ, Jan. Zaměstnávání lidí starších padesáti let pomohou poznatky z Finska a Nizozemska. *Novinky.cz* [online]. 23. 12. 2013 [vid. 2016-08-26]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/322778-zamestnavani-lidi-starsich-padesati-let-pomohou-poznatky-z-finska-a-nizozemska.html>.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-021-X.

EUROPA. *European Year for Active Ageing and Solidarity between Generations 2012* [online]. 9. 4. 2013 [vid. 2017-01-13]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/archives/ey2012/ey2012main9ef0>.

EUROPEAN COMMISSION. *Active ageing* [online]. 2012a [vid. 2017-02-10]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1062>.

EUROPEAN COMMISSION. *Active Ageing Index (AAI) to measure untapped potential of seniors in the EU, now available on a dedicated wiki* [online]. 14. 3. 2013 [vid. 2017-02-10]. Dostupné z:

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=1837&furtherNews=yes>14.

EUROPEAN COMMISSION. *EUROPE 2020: A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth* [online]. Brusel, 2010 [vid. 2017-02-13]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>.

EUROPEAN COMMISSION. *Special Eurobarometer 378. Active Ageing Report* [online]. 2012b, [vid. 2016-02-01]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/public_opinion/index_en.htm.

EUROPEAN COMMISSION. *Special Eurobarometer 437. Discrimination in the EU in 2015* [online]. 2015, [vid. 2017-02-01]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/public_opinion/index_en.htm.

EUROPEAN COMMISSION. *Your rights and obligations* [online]. 24. 11. 2016 [vid. 2017-02-01]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/justice/discrimination/rights/index_en.htm.

EUROSTAT. *Employment rates by sex, age and citizenship. 50 years or over* [online]. Eurostat, 2017a [vid. 2017-04-16]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-datasets/-/LFSA_ERGAN.

EUROSTAT. *Employment rates by sex, age and citizenship. From 20 to 64 years* [online]. Eurostat, 2017b [vid. 2017-04-16]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-datasets/-/LFSA_ERGAN.

EUROSTAT. *Employment rates by sex, age and citizenship. From 55 to 64 years* [online]. Eurostat, 2017c [vid. 2017-04-16]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-datasets/-/LFSA_ERGAN.

EUROSTAT. *Projected old-age dependency ratio. Per 100 persons* [online]. Eurostat, 2016 [vid. 2017-01-15]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsdde511>.

EUROSTAT. *Proportion of population aged 50-64 years* [online]. Eurostat, 2017d [vid. 2017-02-09]. Dostupné z:

<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tps00010>.

EUROSTAT. *Proportion of population aged 65 and over* [online]. Eurostat, 2017e [vid. 2017-02-15]. Dostupné z:

<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tps00028&plugin=1>.

EUROSTAT. *Short Analytical Web Note 3/2015: Demography Report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015. ISBN 978-92-79-46611-3.

EVROPSKÁ KOMISE. *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků*. Evropská unie, 2015. ISBN 978-92-79-45316-8.

FARKOVÁ, Marie. *Dospělost a její variabilita*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2480-5.

FINNISH INSTITUTE OF OCCUPATIONAL HEALTH. *Work Ability Index*. [online]. 19. 9. 2014 [vid. 2016-04-22]. Dostupné z: http://www.ttl.fi/en/health/wai/multidimensional_work_ability_model/pages/default.aspx.

FORNALCZYK, Agnieszka, Jagoda STOMPÓR-ŚWIDERSKA a Magdalena ŚLAZYK-SOBOL. Age Management within Organizations—Employees' Perceptions of the Phenomenon—Research Report. *Journal of Intercultural Management* [online]. 2015, 7(3), 39–51 [vid. 2016-06-14]. DOI: 10.1515/joim-2015-0020. ISSN 2080-0150. Dostupné z: <http://www.degruyter.com/view/j/joim.2015.7.issue-3/joim-2015-0020/joim-2015-0020.xml>.

FRERICHS, Frerich, Robert LINDLEY, Paula ALEKSANDROWICZ, Beate BALDAUF a Sheila GALLOWAY. Active ageing in organisations: a case study approach.

International Journal of Manpower [online]. 2012, 33(6), 666–684 [vid. 2016-06-14]. DOI: 10.1108/01437721211261813. ISSN 0143-7720. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437721211261813>.

FROEHLICH E. Dominik, Simon BEAUSAERT, Mien SEGERS a Maike GERKEN. Learning to Stay Employable. *Career Development International* [online]. 2014, 19(5), 508–525 [vid. 2016-03-25]. DOI: 10.1108/CDI-11-2013-0139. ISSN 1362-0436. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/CDI-11-2013-0139>.

FURUNES, Trude, Reidar J. MYKLETUN a Per Erik SOLEM. Age Management in the Public Sector in Norway: Exploring Managers' Decision Latitude. *The International Journal of Human Resource Management* [online]. 2011, 22(6), 1232–1247 [vid. 2016-03-25]. DOI: 10.1080/09585192.2011.559096. ISSN 1466-4399. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2011.559096>.

GENDRON, Bénédicte. Older workers and active ageing in France: the changing early retirement and company approach. *The International Journal of Human Resource Management* [online]. 2011, 22(6), 1221–1231 [vid. 2016-02-25]. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.559095>. ISSN: 1466-4399. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2011.559095>.

GIDDENS, Anthony. *Sociologie*. Praha: Argo, 2013. ISBN 978-80-257-0807-1.

GUSTAFSON, Katherine. Why and How to Attract and Retain Young Talent. *Intuit Quick Books* [online]. 2016 [vid. 2016-05-26]. Dostupné z: <http://quickbooks.intuit.com/r/employees/why-and-how-to-attract-and-retain-young-talent/>.

HOLMEROVÁ, Iva, Božena JURÁŠKOVÁ, Martina ROKOSOVÁ, Hana VAŇKOVÁ a Petr VELETA. Aktivní stárnutí. *Geriatrická revue*. 2006, 4(3), 163–168. ISSN: 1214-0732.

ILMARINEN, Juhani. Ageing Workers in Finland and in the European Union: Their Situation and the Promotion of their Working Ability, Employability and Employment. *The*

Geneva Papers on Risk and Insurance [online]. 2001, 26(4), 623–641 [vid. 2016-03-25]. DOI: 10.1111/1468-0440.00144. ISSN 1468-0440. Dostupné z: <http://www.blackwell-synergy.com/links/doi/10.1111/1468-0440.00144>.

ILMARINEN, Juhani. Physical Requirements Associated With the Work of Aging Workers in the European Union. *Experimental Aging Research* [online]. 2002, 1(28), 7–23 [vid. 2016-03-25]. DOI: 10.1080/036107302753365513. ISSN 1096-4657. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/036107302753365513>.

ILMARINEN, Juhani. The Work Ability Index (WAI). *Occupational Medicine* [online]. 2007, 57(2), 160 [vid. 2016-07-08]. DOI: 10.1093/occmed/kqm008. ISSN 1471-8405. Dostupné z: <http://occmed.oxfordjournals.org/cgi/doi/10.1093/occmed/kqm008>.

JENSEN, Per H. a Rasmus Juul MØBERG. Age Management in Danish Companies: What, How, and How Much? *Nordic Journal of Working Life Studies* [online]. 2012, 2(3), 1–18 [vid. 2016-03-25]. DOI: 10.19154/njwls.v2i3.2363. ISSN 2245-0157. Dostupné z: <http://ojs.ruc.dk/index.php/njwls/article/view/2363>.

JEŘÁBEK, Hynek. *Úvod do sociologického výzkumu*. Praha: Karolinum, 1992. ISBN 80-7066-662-5.

JOSE, Sanjoe. Generation parity at workplace. *Human Capital* [online]. 2015, 19(7), 52–53 [vid. 2016-07-08]. Dostupné z: <http://humancapitalonline.com/backIssuesResult.php?sh=y&mid=173>.

KABÁTEK, Aleš. Generace. In: LINHART, Jiří, Alena VODÁKOVÁ a Miloslav PETRUSEK. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-311-3.

KALOUSOVÁ, Pavlína, Pavel ŠTERN, Jakub ŽÁKAVEC a Miriam ZÁBRŽENSKÁ. *Age management: jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku a demografických změn*. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, 2015. ISBN 978-80-260-8019-0.

KOTKOVÁ, Anna. Age management v českých firmách stále v plenkách. *Zpravodaj rovné příležitosti (do firem)*. Gender studies, o.p.s., 2012.

LAZAROVÁ, Bohumíra, Milada RABUŠICOVÁ a Petr NOVOTNÝ. Age management – strategie řízení zohledňující věk pracovníků. *Učímse.cz* [online]. 2011 [vid. 2015-11-22]. Dostupné z: <http://www.ucimse.cz/celozivotni-uceni/age-management-strategie-řízení-zohlednujívěk-pracovníku.html>.

LEDVINKOVÁ, Petra. Generace X a Y a diverzita na pracovišti. *Hrforum.cz* [online]. 16. 12. 2010 [vid. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/generace-x-a-y-a-diverzita-na-pracovisti/>.

MAJ, Jolanta. Age management in Polish enterprises: CSR or a necessity? *Corporate Social Responsibility and Human Resource Management in V4 Countries* [online]. 2015, 104–111 [vid. 2016-03-01]. Dostupné z: http://www.academia.edu/19583163/Age_management_in_Polish_enterprises_CSR_or_a_necessity_in_Corporate_Social_Responsibility_and_Human_Resource_Management_in_V4_Countries_Editors_Iveta_Ubre%C5%BEiov%C3%A1_Drahořslav_Lan%C4%8Darii_Ingrida_Ko%C5%A1i%C4%8Diarov%C3%A1_pp.104-111.

MARSHALL, Victor W. Advancing the Sociology of Ageism. *Social Forces* [online]. 2007, 86(1), 257–264 [vid. 2016-03-25]. DOI: 10.1353/sof.2007.0104. ISBN 1534-7605. Dostupné z: <http://sf.oxfordjournals.org/cgi/doi/10.1353/sof.2007.0104>.

MIDTSUNDSTAD, Tove, Åsmund HERMANSEN a Roy NIELSEN. Effects of Companies' Initiatives to Reduce Early Retirement Among Older Workers. *Nordic Journal of Working Life Studies* [online]. 2012, 2(3), 1–20 [vid. 2016-03-25]. DOI: 10.19154/njwls.v2i3.2365. ISSN 2245-0157. Dostupné z: <http://ojs.ruc.dk/index.php/njwls/article/view/2365>.

MILLAR, Carla a Vicki CULPIN. AGE-ility challenges, and management agendas for the organisation. *Journal of Organizational Change Management* [online]. 2014, 27(4), 542–

549 [vid. 2016-03-25]. DOI: 10.1108/JOCM-05-2014-0099. ISSN 0953-4814. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JOCM-05-2014-0099>.

MPSV. Jaké jsou flexibilní formy zaměstnávání. *Mpsv.cz* [online]. 20. 10. 2008 [vid. 2016-07-25]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/5793>.

MPSV. Národní program přípravy na stárnutí na období let 2003–2007. Aktualizovaná verze k 31. 12. 2014. *Mpsv.cz* [online]. 2014 [vid. 2017-01-28]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/20851/NAP_311214.pdf

MPSV. Prognóza populačního vývoje České republiky, 2008–2070. *Mpsv.cz* [online]. 2010 [vid. 2016-08-01]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/8838>.

MPSV. Senioři a politika stárnutí. *Mpsv.cz* [online]. 2015 [vid. 2016-07-25]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/2856>.

MPSV. Zákon č. 198/2009 Sb.: O rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů. *Mpsv.cz* [online]. 2017a [vid. 2017-03-02]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z198_2009o.

MPSV. Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce. *Mpsv.cz* [online]. 2017b [vid. 2017-01-28]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_3.

MUCHA, Ivan a Alena VODÁKOVÁ. Diskriminace. In: LINHART, Jiří, Alena VODÁKOVÁ a Miloslav PETRUSEK. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-311-3.

NÄSMAN, Ove a Juhani ILMARINEN. Metal-Age: A Process for Improving Well-Being and Total Productivity. *Experimental Aging Research* [online]. 1999, (25), 379–384 [vid. 2016-03-25]. DOI: 10.1080/036107399243832. ISSN 1096-4657. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/036107399243832>.

NIEWIADOMSKA, Anna. The Use of Age Management to Professional Activation of the Elderly. *Management* [online]. 2013, 17(1), 305–318 [vid. 2015-11-25]. ISSN 1429-9321. Dostupné z: http://zbc.uz.zgora.pl/Content/32041/20_niewiadomska_use.pdf.

NOVOTNÝ, Pavel, Nina BOSNIČOVÁ, Jana BŘENKOVÁ a kol. *Age Management. Jak rozumět stárnutí a Jak na něj reagovat. Možnosti uplatnění Age Managementu v České republice*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2014. ISBN 978-80-904531-7-3.

PÄRNÄNEN, Anna. Does Age Matter in HR Decision Making? Four Types of Age Policies in Finnish Work Organizations. *Nordic Journal of Working Life Studies* [online]. 2012, 2(3), 22 [vid. 2015-11-22]. ISSN 2245-0157. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1709563358?accountid=11989>.

PETRÁŇOVÁ, Zuzana. V Česku je 150 tisíc pracujících důchodců. Podle ekonomů je to málo. *Rozhlas.cz* [online]. 2015 [vid. 2015-04-08]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/politika/_zprava/v-cesku-je-150-tisic-pracujicich-duchodcu-podle-ekonomu-je-to-malo--1535471.

PILLINGER, Jane. *Demografické změny na evropském trhu s elektřinou: Příručka k prosazování věkové diverzity a strategií age managementu* [online]. Dublin: Komise evropský sociálního dialogu o elektřině, 2008 [vid. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.eurelectric.org/Demographic/PDF/2008DemographicChangeCZ.pdf>.

PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie: [sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů]*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-709-1.

RABL, Tanja a María TRIANA. Organizational Value for Age Diversity and Potential Applicants' Organizational Attraction: Individual Attitudes Matter. *Journal of Business Ethics* [online]. 2014, 121, 403–417 [vid. 2016-03-25]. DOI: 10.1007/s10551-013-1729-8. ISSN 1573-0697. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s10551-013-1729-8>.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6. Dostupné také z: http://toc.nkp.cz/NKC/200910/contents/nkc20091993994_1.pdf.

REMR, Jiří a kol. *Podpora zaměstnávání starších osob. Souhrnná studie*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2007. ISBN 978-80-7416-001-1.

REZLEROVÁ, Jaroslava. Strategie zaměstnávání lidí 50+. *Karieraweb.cz* [online]. 7. 7. 2009 [vid. 2016-05-30]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-37586240-strategie-zamestnavani-lidi-50>.

RICHERT-KAŽMIERSKA, Anita. Ageing Workforce—a Challenge for Organizations. *Social Sciences* [online]. 2015, 3(89), 33–50 [vid. 2016-06-01]. DOI: 10.5755/j01.ss.89.3.13671. ISSN 1993–6125. Dostupné také z: <http://www.vpa.ktu.lt/index.php/Social/article/view/13671>.

ROSCIGNO, Vincent, Sherry MONG, Reginald BYRON a Griff TESTER. Age Discrimination, Social Closure and Employment. *Social Forces* [online]. Oxford University Press, 2007, 86(1), 313–334 [vid. 2014-12-6]. ISSN 1534-7605. Dostupné z: DOI: 10.1353/sof.2007.0109.

SALOMON, Robert H. Active Ageing in the Nordic Countries: Introduction. *Nordic Journal of Working Life Studies* [online]. 2012, 2(3), 1–6 [vid. 2016-03-25]. DOI: 10.19154/njwls.v2i3.2360. ISSN 2245-0157. Dostupné z: <http://ojs.ruc.dk/index.php/njwls/article/view/2360>.

SOKAČOVÁ, Linda, Jaroslava HASMANOVÁ MARHÁNKOVÁ, Nikola ŠIMANDLOVÁ, Jiří BEJTKOVSKÝ, Petr POLÁK, Eva FERRAROVÁ, Martin HORÁK, Stanislav SEDLÁČEK, Hana POTMĚŠILOVÁ. *Stárnutí populace jako výzva: age management a postavení lidí 50+ ve společnosti a na trhu práce*. Praha: Alternativa 50+, 2014. ISBN 978-80-905711-0-5.

SOLEM, Per Erik. Age Changes in Subjective Work Ability. *International Journal of Ageing and Later Life* [online]. 2008, 3(2), 43–70 [vid. 2016-03-25]. DOI: 10.3384/ijal.1652-8670.083243. ISSN 1652-8670. Dostupné z: http://www.ep.liu.se/ej/ijal/ijal_article.asp?DOI=10.3384/ijal.1652-8670.083243.

STEM. *Postavení zaměstnanců nad padesát let na trhu práce* [online]. Praha: Středisko empirických výzkumů, 2006 [vid. 2014-12-09]. Dostupné z: [http://www.equalcr.cz/files/clanky/532/Postaveni_zamestnancu_nad_50 let.pdf](http://www.equalcr.cz/files/clanky/532/Postaveni_zamestnancu_nad_50 лет.pdf).

STRNAD, Michael a Vít SKÁLA. *Náměty konkrétních opatření na podporu rovných příležitostí a sladování pracovního a rodinného života pro firmy*. Ostrava: Ethics, s.r.o., 2013. ISBN 978-80-87459-07-2.

STRAŠILOVÁ, Gabriela. „Husakovy“ versus „Havlovy děti“. *Statistika a my* [online]. 2013 [vid. 2017-03-09]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2013/12/husakovy-versus-havlovy-deti/>.

ŠTOROVÁ, Ilona. *Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky* [online]. Praha: Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2015 [vid. 2016-05-26]. Dostupné z: <http://www.agemanagement.cz/publikace-age-management-pro-zamestnavatele-se-zamerenim-na-starsi-pracovniky/#more-1632>.

ŠTOROVÁ, Ilona a Jiří FUKAN. *Zaměstnanec a věk aneb Age management na pracovišti*. Praha: Českomoravská konfederace odborových svazů a Asociace samostatných odborů, 2012. ISBN 978-80-87137-35-2.

TOOPS, Laura. Ways to Attract & Keep Young Talent. *Propertycasualty360.com* [online]. 1. 12. 2014 [vid. 2016-05-26]. Dostupné z: <http://www.propertycasualty360.com/2014/12/01/ways-to-attract-keep-young-talent?slreturn=1464718054>.

TURNER, Bryan. Ageing and Generational Conflicts: A Reply to Sarah Irwin. *The British Journal of Sociology* [online]. London: The London School of Economics and Political

Science, 1998, 49(2), 299–304 [vid. 2014-12-06]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/591314>.

URBANCOVÁ Hana a Martina FEJFAROVÁ. Factors Influencing Age Management in Organisations in the Czech Republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis* [online]. 2017, 65(1), 347–356 [vid. 2017-03-25]. Dostupné z: https://acta.mendelu.cz/media/pdf/actaun_2017065010347.pdf.

URBANCOVÁ Hana, Tomáš HLAVSA. Age Management Principles in Czech Agrarian Sector. *Agris on-line Papers in Economics and Informatics* [online]. 2014, 6(3), 93–102 [vid. 2015-11-25]. Dostupné z: <http://ageconsearch.umn.edu/handle/188739>.

URBANIÁK, Bogusława a Justyna WIKTOROVICZ. Older Employees and How to Keep Them in Employment: The Case of Poland. *Global Ageing* [online]. 2015, 9(2), 20–23 [vid. 2016-08-15]. Dostupné z: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/111416999/older-employees-how-keep-them-employment-case-poland>.

VAN DER HEIJDEN, Beatrice, Marc VAN VELDHOFEN a Luc DORENBOSCH. Age, Proactivity and Career Development. *Career Development International* [online]. 2008, 13(2), 112–131 [vid. 2016-03-25]. DOI: 10.1108/13620430810860530. ISSN 1362-0436. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13620430810860530>.

VIDOVIČOVÁ, Lucie. Ageismus neboli věková diskriminace. *Rozhlas.cz* [online]. Moderátor: Terezie JIRÁSKOVÁ. 30. 3. 2005 [vid. 2017-03-20]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/evropskaunie/komentare/_zprava/163034.

VIDOVIČOVÁ, Lucie. Conceptual Framework of the Active Ageing Policies in Employment in Czech Republic. *CASE Research Paper* (469) [online]. 2014 [vid. 2017-02-20]. DOI: doi.org/10.2139/ssrn.2406880. Dostupné z: <http://www.case-research.eu/sites/default/files/publications/S%26A%20470.pdf>.

VIDOVIČOVÁ, Lucie a Ladislav RABUŠIC. *Senioři a sociální opatření v oblasti stárnutí v pohledu české veřejnosti - zpráva z empirického výzkumu* [online]. Praha: VÚPSV, 2003

[vid. 2017-02-20]. Dostupné z:
https://www.researchgate.net/publication/39954468_Seniori_a_socialni_opatreni_v_oblasti_starnuti_v_pohledu_ceske_verejnosti_zprava_z_empirickeho_vyzkumu.

VIDOVIČOVÁ, Lucie a Ladislav RABUŠIC. *Věková diskriminace – ageismus: úvod do teorie a výskyt diskriminačních přístupů ve vybraných oblastech s důrazem na pracovní trh* [online]. Praha: VÚPSV, 2005 [vid. 2017-02-20]. Dostupné z:
http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_158.pdf.

VOGT YUAN, Anastasia. Perceived Age Discrimination and Mental Health. *Social Forces* [online]. 2007, 86(1), 291–311 [vid. 2016-03-25]. DOI: 10.1353/sof.2007.0113. ISSN 1534-7605. Dostupné z: <http://sf.oxfordjournals.org/cgi/doi/10.1353/sof.2007.0113>.

WALKER, Alan. Combating Age Discrimination at the Workplace. *Experimental Aging Research* [online]. 1999, (25), 367–377 [vid. 2016-03-25]. DOI: 10.1080/036107399243823. ISSN 1096-4657. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/036107399243823>.

WIEDMER, Terry. Generations Do Differ: Best Practices in Leading Traditionalists, Boomers, and Generations X, Y, and Z. *Delta Kappa Gamma Bulletin* [online]. 2015, 82(1), 51–58 [vid. 2016-08-15]. ISSN 2169-5326. Dostupné z: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/110364697/generations-do-differ-best-practices-leading-traditionalists-boomers-generations-x-y-z>.

WYSOKIŃSKA, Zofia. Active Ageing – The EU's Response To The Demographic Challenge. *Comparative Economic Research* [online]. 2014, 1(17), 93–107 [vid. 2016-03-25]. DOI: 10.2478/cer-2014-0006. ISSN 2082-6737. Dostupné z: <http://www.degruyter.com/view/j/cer.2014.17.issue-1/cer-2014-0006/cer-2014-0006.xml>.

7 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Převod jednotlivých pojmů na znaky.....	65
Tabulka 2: Rozložení oslovených organizací v rámci oborů.....	68
Tabulka 3: Obor podnikání	71
Tabulka 4: Počet zaměstnanců	72
Tabulka 5: Zázemí organizace	73
Tabulka 6: Opatření podporující věkovou diverzitu	73
Tabulka 7: Povědomí o age managementu	74
Tabulka 8: Důležitost age managementu	74
Tabulka 9: Program age managementu.....	75
Tabulka 10: Zvažování zavedení age managementu	75
Tabulka 11: Zakotvení age managementu ve firemní strategii.....	78
Tabulka 12: Šíření strategie	79
Tabulka 13: Cílové věkové kategorie	79
Tabulka 14: Oblasti aplikace age managementu.....	80
Tabulka 15: Kdo vytváří nástroje age managementu.....	82
Tabulka 16: Délka implementace.....	82

8 SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Růst populace EU ve věku 50–64 let v průběhu let 2004–2016 (v %)	16
Graf 2: Růst populace EU ve věku 65 + let v průběhu let 2007–2016 (v %)	16
Graf 3: Budoucí projekce indexu ekonomické závislosti v EU	17
Graf 4: Srovnání věkového složení obyvatelstva České republiky v roce 2000 a 2015	18
Graf 5: Zaměstnanost jedinců ve věku 20–64 let v rámci EU (v %)	21
Graf 6: Zaměstnanost obyvatel EU ve věku od 55 do 64 let v období 2010–2015 (v %)	22
Graf 7: Zaměstnanost jedinců starších 50 let ve vybraných zemích EU (v %)	55

9 PŘÍLOHY

Příloha A: Průvodní dopis

Vážená paní, vážený pane,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění níže uvedeného dotazníku, který se zaměřuje na formy uplatňování age managementu v českých a mezinárodních organizacích. Jedná se o strategii lidských zdrojů reagující primárně na demografický vývoj populace v Evropě, která prokazuje jednoznačnou tendenci ke stárnutí. Age management se primárně snaží předcházet věkové diskriminaci a mezigeneračním konfliktům na pracovišti, jeho cílem je umožnit všem lidem stejné pracovní podmínky bez ohledu na jejich věk. Age management tak zahrnuje opatření vztahující se na všechny věkové kategorie od mladých absolventů po osoby starší 50 let.

Výsledky šetření budou použity v empirické části diplomové práce s názvem „Podoby aplikace age managementu v České republice.“ V případě Vašeho zájmu Vám budou výsledky šetření zaslány e-mailem.

Předem děkuji za vyplnění.

Příloha B: Maketa dotazníku

1) Jaký je obor podnikání Vaší firmy? (lze označit pouze jednu odpověď)

- a) Daně, audit, účetnictví
- b) Doprava a skladování
- c) Energetika a strojírenství
- d) Informační a komunikační činnosti
- e) Marketing a PR
- f) Obchod a retail management
- g) Peněžnictví a pojišťovnictví
- h) Personalistika a řízení lidských zdrojů
- i) Ubytování, stravování a pohostinství
- j) Jiné: _____

2) Kolik má Vaše firma celkem zaměstnanců?

- a) 10 a méně
- b) 11 – 50
- c) 51 – 250
- d) 250 a více

3) Jaké je zázemí Vaší společnosti (majitelé):

- a) České
- b) Mezinárodní

4) Existují ve Vaší společnosti opatření podporující věkovou rozmanitost na pracovišti?

- a) Ano

I. Jaká to jsou?

- b) Ne

- 5) Existuje ve Vaší společnosti povědomí o problematice age managementu? (tzn. Je vedení společnosti společně s vedoucím/manažerem personálního oddělení seznámeno s významem termínu age management?)
- a) Ano
 - b) Ne
- 6) Považujete problematiku age managementu ve Vaší společnosti za důležitou?
- a) Ano
 - b) Ne
- 7) Existuje ve Vaší společnosti program age managementu?
- a) Ano (prosím pokračujte na otázku 8)
 - b) Ne (prosím pokračujte na otázku 15)
- 8) Je age management zakotven ve strategii Vaší společnosti?
- a) Ano
 - b) Ne
- 9) Jakým způsobem se tato strategie šíří mezi zaměstnance? (lze označit více odpovědí)
- a) Intranet
 - b) Webové stránky společnosti
 - c) Informační nástěnka
 - d) Tematické semináře a workshopy
 - e) Jiné, uveďte: _____
- 10) Vztahuje se strategie age managementu na všechny věkové kategorie? (lze označit více odpovědí)
- a) Ano
 - b) Ne, týká se pouze absolventů
 - c) Ne, týká se pouze osob starších padesáti let
- 11) V jakých oblastech age management ve společnosti uplatňujete? (lze označit více odpovědí)

- a) Nábor a udržení starších pracovníků
- b) Zdraví a kvalita života starších zaměstnanců
- c) Flexibilní pracovní doba
- d) Nábor a udržení mladších pracovníků
- e) Příprava starších zaměstnanců na odchod do důchodu

12) Jakými konkrétními nástroji age management ve společnosti uplatňujete?

Uveďte: _____

13) Kdo se podílí na vytváření těchto nástrojů? (lze označit více odpovědí)

- a) Oddělení lidských zdrojů
- b) Vedení společnosti
- c) Vedení společnosti ve spolupráci s oddělením lidských zdrojů
- d) Jiné (uveďte): _____

14) Jak dlouho trvala implementace age managementu ve Vaší společnosti?

- a) Implementace stále trvá
- b) V řádech měsíců
- c) Více než jeden rok

15) Zvažujete zavedení age managementových opatření do budoucnosti?

- a) Ano
- b) Ne, age management nepovažuji za důležitý
- c) Ne, v naší společnosti nejsou prostředky k zavedení age managementu
- d) Ne, jiný důvod (prosím uveďte: _____)

Děkuji za Váš čas.

Příloha C: Výstup z SPSS

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
pocet_zamestnancu2 * vekova rozmanitost	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
pocet_zamestnancu2 * povedomi_o AM	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
pocet_zamestnancu2 * dulezitost AM	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
pocet_zamestnancu2 * AM program	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
pocet_zamestnancu2 * zvazovani AM2	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
zazemi * vekova rozmanitost	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
zazemi * povedomi_o AM	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
zazemi * dulezitost AM	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
zazemi * AM program	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
zazemi * zvazovani AM2	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%

Crosstab

			vekova rozmanitost		Total
			ano	ne	
pocet zamestnancu2	do 250	Count	0	11	11
		% within pocet zamestnancu2	,0%	100,0%	100,0%
	nad 250	Count	9	5	14
		% within pocet zamestnancu2	64,3%	35,7%	100,0%
Total		Count	9	16	25
		% within pocet zamestnancu2	36,0%	64,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,049 ^a	1	,001	,002
Continuity Correction ^b	8,435	1	,004	
Likelihood Ratio	14,422	1	,000	,001
Fisher's Exact Test				,001
Linear-by-Linear Association	10,607 ^c	1	,001	,002
N of Valid Cases	25			

Chi-Square Tests

	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	,001	,001
Continuity Correction ^b		
Likelihood Ratio	,001	
Fisher's Exact Test	,001	
Linear-by-Linear Association	,001	
N of Valid Cases		

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,96.

b. Computed only for a 2x2 table

c. The standardized statistic is -3,257.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,665	,001	,002
	Cramer's V	,665	,001	,002
N of Valid Cases		25		

Crosstab

			povedomi o AM		Total
			ano	ne	
pocet zamestnancu2	do 250	Count	5	6	11
		% within pocet zamestnancu2	45,5%	54,5%	100,0%
	nad 250	Count	8	6	14
		% within pocet zamestnancu2	57,1%	42,9%	100,0%
Total		Count	13	12	25
		% within pocet zamestnancu2	52,0%	48,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,337 ^a	1	,561	,695
Continuity Correction ^b	,031	1	,859	
Likelihood Ratio	,338	1	,561	,695
Fisher's Exact Test				,695
Linear-by-Linear Association	,324 ^c	1	,569	,695
N of Valid Cases	25			

Chi-Square Tests

	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	,430	
Continuity Correction ^b		
Likelihood Ratio	,430	
Fisher's Exact Test	,430	
Linear-by-Linear Association	,430	,267
N of Valid Cases		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,28.

b. Computed only for a 2x2 table

c. The standardized statistic is -,569.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,116	,561	,695
	Cramer's V	,116	,561	,695
N of Valid Cases		25		

Crosstab

			dulezitosť AM		Total
			ano	ne	
pocet zamestnancu2	do 250	Count	5	6	11
		% within pocet zamestnancu2	45,5%	54,5%	100,0%
	nad 250	Count	11	3	14
		% within pocet zamestnancu2	78,6%	21,4%	100,0%
Total		Count	16	9	25
		% within pocet zamestnancu2	64,0%	36,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,932 ^a	1	,087	,115
Continuity Correction ^b	1,671	1	,196	
Likelihood Ratio	2,964	1	,085	,115
Fisher's Exact Test				,115
Linear-by-Linear Association	2,815 ^c	1	,093	,115
N of Valid Cases	25			

Chi-Square Tests

	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	,098	
Continuity Correction ^b		
Likelihood Ratio	,098	
Fisher's Exact Test	,098	
Linear-by-Linear Association	,098	,082
N of Valid Cases		

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,96.

b. Computed only for a 2x2 table

c. The standardized statistic is -1,678.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,342	,087	,115
	Cramer's V	,342	,087	,115
N of Valid Cases		25		

Crosstab

			AM program		Total
			ano	ne	
pocet zamestnancu2	do 250	Count	0	11	11
		% within pocet zamestnancu2	,0%	100,0%	100,0%
	nad 250	Count	3	11	14
		% within pocet zamestnancu2	21,4%	78,6%	100,0%
Total		Count	3	22	25
		% within pocet zamestnancu2	12,0%	88,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,679 ^a	1	,102	,230
Continuity Correction ^b	1,034	1	,309	
Likelihood Ratio	3,798	1	,051	,230
Fisher's Exact Test				,230
Linear-by-Linear Association	2,571 ^c	1	,109	,230
N of Valid Cases	25			

Chi-Square Tests

	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	,158	
Continuity Correction ^b		
Likelihood Ratio	,158	
Fisher's Exact Test	,158	
Linear-by-Linear Association	,158	,158
N of Valid Cases		

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,32.

b. Computed only for a 2x2 table

c. The standardized statistic is -1,604.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,327	,102	,230
	Cramer's V	,327	,102	,230
N of Valid Cases		25		

Crosstab

			zvazovani AM2		Total
			ano	ne	
pocet zamestnancu2	do 250	Count	2	9	11
		% within pocet zamestnancu2	18,2%	81,8%	100,0%
	nad 250	Count	6	8	14
		% within pocet zamestnancu2	42,9%	57,1%	100,0%
Total		Count	8	17	25
		% within pocet zamestnancu2	32,0%	68,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,724 ^a	1	,189	,234
Continuity Correction ^b	,776	1	,378	
Likelihood Ratio	1,791	1	,181	,234
Fisher's Exact Test				,234
Linear-by-Linear Association	1,655 ^c	1	,198	,234
N of Valid Cases	25			

Chi-Square Tests

	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	,190	
Continuity Correction ^b		
Likelihood Ratio	,190	
Fisher's Exact Test	,190	
Linear-by-Linear Association	,190	,153
N of Valid Cases		

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,52.

b. Computed only for a 2x2 table

c. The standardized statistic is -1,286.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,263	,189	,234
	Cramer's V	,263	,189	,234
N of Valid Cases		25		

Crosstab

			vekova rozmanitost		Total
			ano	ne	
zazemi	ceske	Count	3	8	11
		% within zazemi	27,3%	72,7%	100,0%
	mezinarodni	Count	6	8	14
		% within zazemi	42,9%	57,1%	100,0%
Total		Count	9	16	25
		% within zazemi	36,0%	64,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,649 ^a	1	,420	,677
Continuity Correction ^b	,149	1	,699	
Likelihood Ratio	,659	1	,417	,677
Fisher's Exact Test				,677
Linear-by-Linear Association	,623 ^c	1	,430	,677
N of Valid Cases	25			

Chi-Square Tests

	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	,352	
Continuity Correction ^b		
Likelihood Ratio	,352	
Fisher's Exact Test	,352	
Linear-by-Linear Association	,352	,243
N of Valid Cases		

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,96.

b. Computed only for a 2x2 table

c. The standardized statistic is -,790.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal Phi	-,161	,420	,677
Cramer's V	,161	,420	,677
N of Valid Cases	25		

Crosstab

			povedomi o AM		Total
			ano	ne	
zazemi	ceske	Count	3	8	11
		% within zazemi	27,3%	72,7%	100,0%
	mezinardni	Count	10	4	14
		% within zazemi	71,4%	28,6%	100,0%
Total		Count	13	12	25
		% within zazemi	52,0%	48,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,812 ^a	1	,028	,047
Continuity Correction ^b	3,205	1	,073	
Likelihood Ratio	4,975	1	,026	,047
Fisher's Exact Test				,047
Linear-by-Linear Association	4,619 ^c	1	,032	,047
N of Valid Cases	25			

Chi-Square Tests

	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	,036	
Continuity Correction ^b		
Likelihood Ratio	,036	
Fisher's Exact Test	,036	
Linear-by-Linear Association	,036	,032
N of Valid Cases		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,28.

b. Computed only for a 2x2 table

c. The standardized statistic is -2,149.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,439	,028	,047
	Cramer's V	,439	,028	,047
N of Valid Cases		25		

Crosstab

			dulezitost AM		Total
			ano	ne	
zazemi	ceske	Count	7	4	11
		% within zazemi	63,6%	36,4%	100,0%
	mezinarodni	Count	9	5	14
		% within zazemi	64,3%	35,7%	100,0%
Total		Count	16	9	25
		% within zazemi	64,0%	36,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,001 ^a	1	,973	1,000
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000	
Likelihood Ratio	,001	1	,973	1,000
Fisher's Exact Test				1,000
Linear-by-Linear Association	,001 ^c	1	,974	1,000
N of Valid Cases	25			

Chi-Square Tests

	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	,648	
Continuity Correction ^b		
Likelihood Ratio	,648	
Fisher's Exact Test	,648	
Linear-by-Linear Association	,648	,323
N of Valid Cases		

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,96.

b. Computed only for a 2x2 table

c. The standardized statistic is -,033.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,007	,973	1,000
	Cramer's V	,007	,973	1,000
N of Valid Cases		25		

Crosstab

			AM program		Total
			ano	ne	
zazemi	ceske	Count	1	10	11
		% within zazemi	9,1%	90,9%	100,0%
	mezinardni	Count	2	12	14
		% within zazemi	14,3%	85,7%	100,0%
Total		Count	3	22	25
		% within zazemi	12,0%	88,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,157 ^a	1	,692	1,000
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000	
Likelihood Ratio	,161	1	,688	1,000
Fisher's Exact Test				1,000
Linear-by-Linear Association	,151 ^c	1	,697	1,000
N of Valid Cases	25			

Chi-Square Tests

	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	,593	,435
Continuity Correction ^b		
Likelihood Ratio	,593	
Fisher's Exact Test	,593	
Linear-by-Linear Association	,593	
N of Valid Cases		

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,32.

b. Computed only for a 2x2 table

c. The standardized statistic is -,389.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal Phi	-,079	,692	1,000
Cramer's V	,079	,692	1,000
N of Valid Cases	25		

Crosstab

			zvazovani AM2		Total
			ano	ne	
zazemi	ceske	Count	3	8	11
		% within zazemi	27,3%	72,7%	100,0%
	mezinarnodni	Count	5	9	14
		% within zazemi	35,7%	64,3%	100,0%
Total	Count		8	17	25
	% within zazemi		32,0%	68,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,202 ^a	1	,653	,695
Continuity Correction ^b	,000	1	,986	
Likelihood Ratio	,203	1	,652	,695
Fisher's Exact Test				1,000
Linear-by-Linear Association	,194 ^c	1	,660	,695
N of Valid Cases	25			

Chi-Square Tests

	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	,496	,305
Continuity Correction ^b		
Likelihood Ratio	,496	
Fisher's Exact Test	,496	
Linear-by-Linear Association	,496	
N of Valid Cases		

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,52.

b. Computed only for a 2x2 table

c. The standardized statistic is -,440.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,090	,653	,695
	Cramer's V	,090	,653	,695
N of Valid Cases		25		

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
dulezitost AM * zvazovani AM2	22	100,0%	0	,0%	22	100,0%

dulezitost AM * zvazovani AM2 Crosstabulation

			zvazovani AM2		Total
			ano	ne	
dulezitost AM	ano	Count	5	8	13
		% within dulezitost AM	38,5%	61,5%	100,0%
	ne	Count	0	9	9
		% within dulezitost AM	,0%	100,0%	100,0%
Total		Count	5	17	22
		% within dulezitost AM	22,7%	77,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,480 ^a	1	,034	,054
Continuity Correction ^b	2,557	1	,110	
Likelihood Ratio	6,259	1	,012	,054
Fisher's Exact Test				,054
Linear-by-Linear Association	4,276 ^c	1	,039	,054
N of Valid Cases	22			

Chi-Square Tests

	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	,049	
Continuity Correction ^b		
Likelihood Ratio	,049	
Fisher's Exact Test	,049	
Linear-by-Linear Association	,049	
N of Valid Cases		

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,05.

b. Computed only for a 2x2 table

c. The standardized statistic is 2,068.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,451	,034	,054
	Cramer's V	,451	,034	,054
N of Valid Cases		22		